

**DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE COMUNICACIÓN, ORIENTADO A LA
CONSTRUCCIÓN PARTICIPATIVA DE ESTRATEGIAS QUE FORTALEZCAN
EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA EMPRESA JEP MOBILIARIA
S.A**

**ISABEL CRISTINA GRANJA PARRA
DANIELA TEJADA GONZALEZ**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL
DEPARTAMENTO CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISTA
SANTIAGO DE CALI
2016**

**DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE COMUNICACIÓN, ORIENTADO A LA
CONSTRUCCIÓN PARTICIPATIVA DE ESTRATEGIAS QUE FORTALEZCAN
EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA EMPRESA JEP MOBILIARI
S.A**

**ISABEL CRISTINA GRANJA PARRA
DANIELA TEJADA GONZALEZ**

Pasantía Institucional para optar al título de comunicadora social

**Director
ADRIANA DELGADO RODRIGUEZ
Comunicadora Social y periodista**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL
DEPARTAMENTO CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISTA
SANTIAGO DE CALI
2016**

Nota de aceptación

Aprobado por el comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Comunicadora Social.

MARTHA L. BARONA TOVAR

Jurado

GESSEBETH RINCÓN CEBALLOS

Jurado

Santiago de Cali, 25 de Mayo de 2016

CONTENIDO

| | Pág. |
|---|-------------|
| GLOSARIO | 9 |
| RESUMEN | 11 |
| INTRODUCCIÓN | 12 |
| 1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN | 13 |
| 1.1 MISIÓN | 14 |
| 1.7 ATRIBUTOS DE LA MARCA | 16 |
| 1.8 SIGNIFICADO | 16 |
| 2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA | 18 |
| 2.3.1 Objetivo general.. | 23 |
| 2.3.2 Objetivos específico. | 23 |
| 3. JUSTIFICACIÓN | 24 |
| 4. INTERÉS DE LA PASANTÍA | 26 |
| 4.1 INTERÉS ACADÉMICO | 26 |
| 5. MARCOS DE REFERENCIA | 28 |

| | |
|---|-----------|
| 5.1. MARCO CONTEXTUAL | 28 |
| 5.2. MARCO TEÓRICO | 29 |
| 5.2.3 Temas y/o posturas. | 30 |
| | |
| 6. DISEÑO METODOLÓGICO | 52 |
| 6.1 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN | 52 |
| 6.2 PROCEDIMIENTO | 53 |
| 6.3 RESULTADOS | 58 |
| 6.4. PRODUCTOS | 64 |
| | |
| 7. RECURSOS | 70 |
| 7.1. TALENTOS HUMANOS | 70 |
| 7.2. RECURSOS FÍSICOS | 70 |
| 7.3. RECURSOS FINANCIEROS | 71 |
| | |
| 8. CONCLUSIONES | 72 |
| | |
| 9. RECOMENDACIONES | 74 |
| | |
| BIBLIOGRAFÍA | 75 |
| | |
| ANEXOS | 79 |

LISTA DE CUADROS

| | Pág. |
|---|-------------|
| Cuadro 1. Técnicas de recolección de información | 52 |
| Cuadro 2. Resultado de ecuación | 54 |
| Cuadro 3. Dofa Jep Mobiliari | 55 |
| Cuadro 4. Bitácora | 57 |
| Cuadro 5. Táctica de comunicación, Bingonizate con Jep Mobiliari. S.A | 66 |
| Cuadro 6. Táctica de comunicación, aprendiendo nuestras políticas de calidad | 67 |
| Cuadro 7. Táctica de comunicación, el empleado calidoso del mes | 68 |
| Cuadro 8. Táctica de comunicación, grupos primarios | 69 |
| Cuadro 9. Recursos financieros | 71 |

LISTA DE IMÁGENES

| | Pág. |
|--|-------------|
| Imagen 1. Logo Jep Mobiliari. | 14 |
| Imagen 2. Ecuación Militar. | 53 |
| Imagen 3. Procesos de dirección | 58 |

LISTA DE ANEXOS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Anexo A. Encuesta Diagnóstico de Comunicaciones. | 79 |
| Anexo B. Resultados de la Encuestas. | 83 |
| Anexo C. Fotos. | 118 |
| Anexos D. Programas de computación, utilizados en la investigación. | 124 |
| Anexos E. Lista de materiales empleados. | 124 |
| Anexo F. Empleado del Mes. | 125 |
| Anexo G. Manual de Procesos de Jep Mobiliari S.A | 126 |

GLOSARIO

COMUNICACIÓN: acción de comunicar o comunicarse.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: la comunicación organizacional (conocida también como comunicación corporativa cuando se trata de una empresa, o comunicación institucional cuando se trata de una institución pública) consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja.

DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE COMUNICACIÓN: el diagnóstico Integral permite vislumbrar áreas de oportunidad y de mejora tanto organizacionales, analizando las diferentes áreas que conforman la empresa para definir su óptima estructura de funcionamiento.

ENCUESTA: una encuesta es un procedimiento dentro de los diseños de una investigación descriptiva en el que el investigador recopila datos por medio de un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica o tabla. Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, integrada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, ideas, características o hechos específicos.

ESTRATEGIAS: la palabra "estrategia" proviene del vocablo griego "estratego" que significa general. Sus orígenes se revelan en el campo militar, transfiriéndose con gran acierto a la esfera económica y, a su vez, ha encontrado propiedad en las diferentes esferas de la sociedad. Muchas son las definiciones que podemos encontrar en la literatura tratando de conceptualizar el término de referencia y su diversidad se expresa en correspondencia con la esfera en que se empleados.

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN: la estrategia de comunicación es el conjunto de decisiones y prioridades basadas en el análisis y el diagnóstico que definen tanto la tarea como el modo de cumplirla por parte de las herramientas de comunicación disponibles. La estrategia de comunicación es a la vez una decisión, una intención y una estratagema. Prioriza objetivos y valora la información disponible tanto sobre el contenido o entidad objeto de comunicación, como sobre los sujetos receptores de esa comunicación, así como establece decisiones tanto en materia de contenidos como en la utilización de canales o herramientas de comunicación. La estrategia es un análisis, una ambición o intención y una decisión.

GRUPOS FOCALES: el grupo focal (focus group en inglés) (no confundir con el

"grupo de discusión") es una técnica cualitativa de estudio de las opiniones o actitudes de un público, utilizada en ciencias sociales y en estudios comerciales.

INVESTIGACIÓN: la investigación es considerada una actividad orientada a la obtención de nuevos conocimientos y su aplicación para la solución a problemas o interrogantes de carácter científico así mismo la Investigación científica es el nombre general que obtiene el complejo proceso en el cual los avances científicos son el resultado de la aplicación del método científico para resolver problemas o tratar de explicar determinadas observaciones

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD: un sistema de gestión de la calidad (SGC) es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, la información de la organización de manera práctica y coordinada que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad.

RESUMEN

El proyecto de pasantía como opción de grado: Diagnóstico Integral de Comunicación, orientado a la Construcción Participativa de Estrategias que Fortalezcan el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa Jep Mobiliari S.A, muestra de manera detallada y organizada la puesta en marcha de un modelo de diagnóstico de comunicación integral.

De esta manera, el proyecto surge en primer lugar por la necesidad de apoyar el sistema de gestión de calidad en la organización JEP Mobiliari SA., para el mejoramiento de los procesos internos de esta área específica. Con base a esta necesidad se realiza un Diagnóstico Integral de Comunicación, en el cual se analizan las distintas áreas para definir su óptimo funcionamiento en conjunto con los otros espacios de gestión de calidad, y así, con el apoyo de la comunicación, ayudar al buen funcionamiento de la estructura organizacional.

Continuando, se detectó fallas con respecto a los procedimientos y de qué manera se comunicaban los procesos con otras áreas de la empresa.

De esta manera se llevó a cabo el respectivo análisis del diagnóstico, el cual permitió usar herramientas investigativas que ayudaron a determinar cuál exactamente era el punto del problema. Seguido de esto, se ejecutaron las estrategias de manera participativa con los empleados de la organización, en donde salieron a relucir tácticas y destrezas que apoyarían el proyecto e igualmente a conseguir el éxito de la empresa a través de procesos eficaces, siempre alineado con los conocimientos de comunicación aplicados en el mismo.

PALABRAS CLAVE: Comunicación organizacional. Pasantía Institucional. Diagnostico integral. Estrategias de comunicación.

INTRODUCCIÓN

Una alternativa para profundizar en el campo laboral, es realizar una pasantía institucional, la cual permite compartir y adquirir experiencia en los conocimientos que se adquirieron durante el proceso de formación como profesionales en el área de un comunicador social con énfasis en el ámbito organizacional. Asimismo, ser integral en la resolución de problemas y análisis de un entorno.

En esta medida, el trabajo que se expone a continuación da cuenta del desarrollo de un diagnóstico integral de comunicación, el análisis de los resultados de este, la elaboración de unas estrategias que fortalezcan la participación de los empleados en el sistema de gestión de calidad de la organización, además, la puesta en marcha de actividades que complementen la comunicación que se está llevando a cabo para hacer eficaz los procesos de la misma.

De igual forma, se explica de manera detallada y se dan a conocer las herramientas que fueron utilizadas para la aplicación de dicho diagnóstico y para la implementación de las actividades y soluciones a fortalecer dicho sistema.

Todo lo anterior, tiene como fin el reconocimiento e importancia de la comunicación y el rol del comunicador organizacional dentro de una empresa.

1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La empresa JEP Mobiliari S.A, lleva treinta años forjando una organización con sus propias manos. Es una empresa productora y distribuidora de muebles de oficina, sillas, estanterías, almacenamientos modulares, tándem y sistemas modulares. Su sede principal está en la ciudad de Cali, pero se cuenta con más sedes en distintas ciudades como; Bogotá, Medellín, Barranquilla y el Eje Cafetero.

Los propietarios son el señor Jorge Parrado y su esposa Yolanda Espinosa, que comenzaron este sueño y proyecto juntos desde jóvenes. La historia principalmente transcurrió cuando el señor Jorge empezó a trabajar en una empresa mobiliaria como auditor de cada sección, pero su interés de la elaboración y creación de productos mobiliarios no quedo solo en la revisión de ellos sino que se interesó profundamente , llevándolo a querer saber cómo se realizaba cada pieza, como se transformaba un pedazo de madera en algo cómodo y confortable, como era el proceso detallado de cada creación, y de esta forma el aprendió a soldar, cortar, modificar y acomodar cada objeto en su lugar¹.

Con una mente abierta, arriesgada y sobre todo muy emprendedora le propuso a su novia en ese entonces Yolanda Espinosa que montaran su propia empresa de mobiliarios, claro que sus inicios no fueron fáciles empezaron en un alquiler de garaje. El, le enseñó a coser a ella las sillas y además se encargaban de montar los asientos, y poco a poco, después de sacrificios pudieron comenzar a comprar maquinaria apropiada y a tener ayuda extra para los encargos.

De esta forma nació JEP Mobiliari una organización que trabaja para darle vida a tus ideas, como es el slogan de la organización.

¹ La señora Yolanda Espinosa, Gerente de JEP Mobiliari S.A., el 28/ 02/ 2015, La historia...

Imagen 1. Logo Jep Mobiliari.



Fuente: Logo [en línea]. Santiago de Cali: Empresa Jep Mobiliari S.A [consultado 11 de Mayo de 2015]. Disponible en internet: <http://jepmobiliari.com/>

1.1 MISIÓN

Proporcionar soluciones de mobiliario institucional, comercial, del hogar e industrial que permitan un adecuado aprovechamiento de los espacios de trabajo, del hogar y de oficinas, con productos que satisfagan las necesidades de los clientes, generando una rentabilidad adecuada para sus accionistas y facilitando a sus colaboradores, lograr a través del trabajo, su realización personal y familiar. Ejecutamos todas nuestras actividades técnicas, comerciales, legales y sociales con base en principios éticos y profesionales, rigiéndonos siempre por las leyes del Estado.

1.2 VISIÓN

Consolidarnos como una organización enfocada en la innovación, la calidad de nuestros productos, rentable y sostenible, operando en el mercado nacional e internacional.

1.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL

J.E.P. Mobiliari S.A. asumirá la Responsabilidad Social Empresarial desde un enfoque de Desarrollo Humano Integral que le permita asegurar su crecimiento económico, la equidad social y el equilibrio ecológico.

1.4 IDENTIDAD CORPORATIVA

Promesa: Es una organización nacional e internacional que proporciona soluciones integrales de mobiliario a sus clientes, enfocada en el desarrollo y la calidad de sus productos y servicios para:

- Oficina
- Restaurantes y Hotelería
- Educación y Formación
- Industria
- Hogar

Lo que los caracteriza es la creatividad e innovación en el desarrollo de nuevos productos y la política de la mejora continua, aunada a una gestión humana enfocada a mantener el compromiso con altos estándares de calidad y cumplimiento en búsqueda de la preferencia y la lealtad de los clientes. Los costos competitivos para el mercado nacional e internacional logrados por medio de una alta productividad de los procesos y una política comercial clara, transparente y coherente con los valores y principios que les permite consolidarse como una organización rentable y sostenible.

1.5 VALORES CORPORATIVOS

- **Respeto:** Actitud de tolerancia o aceptación hacia alguien o algo que se considera digno. Valorar al otro con la importancia que cada uno merece. Consideración con las opiniones de los demás.
- **Compromiso:** sentido de pertenencia. Alineación de los objetivos personales con los objetivos de la organización.
- **Responsabilidad:** es responder por lo que haces, cumplir tus acuerdos y no refugiarse en la culpa o las excusas.
- **Transparencia:** Respeto a los principios y valores. Ser claros, rectos, transparentes de pensamiento, palabra y obra.

- **Servicio:** buen trato, actitud positiva, entusiasmo, tolerancia y amabilidad para satisfacer al cliente interno y al cliente externo.

1.6 POLITICA DE CALIDAD

El compromiso de la organización está encaminado en satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes con productos acordes a las tendencias del mercado y oportunos tiempos de entrega, contando con un personal competente que contribuya al mejoramiento continuo de todos los procesos y aumentar de igual forma la participación en el mercado nacional e internacional.

Profundizando en el área de calidad, exactamente en el área de gestión de calidad como se llama en la empresa, es la que coordina el tema de calidad (como producto y servicio) para toda la organización.

En la empresa, es también la que se encarga del control de materias primas, proveedores, inspecciones en el proceso, elección de técnicas estadísticas y de muestreo asociadas al proceso particular, atención técnica a clientes, acciones preventivas y correctivas, certificados de calidad a los clientes, del mismo modo coordina el cumplimiento de normas dentro de la compañía garantizando que se muestre un control de calidad en todos los procesos.

Es por esta razón que la empresa tiene un manual de calidad que administra la forma como cada área de la organización va a funcionar para que del mismo modo todos los procesos funcionen en pro de la organización.

1.7 ATRIBUTOS DE LA MARCA

Percepción de marca dinámica y moderna, llena de energía para creer que todo es posible.

1.8 SIGNIFICADO

Significa armonía y solidez con la funcionalidad y sofisticación de una tecnología vanguardista aplicada a espacios productivos de la vida contemporánea.

1.9 RESPONSABILIDAD SOCIAL

La responsabilidad social se entiende como el compromiso que tienen todos los ciudadanos, las instituciones –públicas y privadas- y las organizaciones sociales, en general, para contribuir al aumento del bienestar de la sociedad. La gestión responsable de la empresa implica que esta actúe conciliando entre los intereses del negocio y las responsabilidades éticas de la empresa con los trabajadores y la comunidad. Las iniciativas sociales no pueden ser acciones aisladas, deben ir de la mano de la misión, visión, valores y estrategia de la empresa. Hoy en día, la economía global ha hecho que las acciones sociales se conviertan en una herramienta estratégica de negocio.²

² Jep Mobiliari [en línea], Santiago de Cali: Empresa Jep Mobiliari S.A [consultado 11 de Mayo de 2015]. Disponible en internet: <http://www.jep.com.co>

2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

A partir de una necesidad del área de logística de la empresa Jep Mobiliari S.A, que daba cuenta de las inconformidades sobre cómo se comunicaban los procesos de gestión de calidad con otras áreas, lo cual, hacia ver la empresa poco organizada, de esta manera surge la motivación para implementar una estrategia que fortaleciera dicho sistema y asimismo desde la comunicación darle una estructura organizada.

Se investigó en diferentes trabajos de grado, tesis, libros, diagnósticos de comunicación que hayan sido utilizados como herramienta para saber cuál es el estado de una organización en el ámbito comunicacional, en comunicación interna, estrategias de comunicación en las organizaciones y temas de calidad.

Una pregunta que surgió en el desarrollo del trabajo fue, ¿para qué sirve un diagnóstico? Claro está que es el que da una respuesta a un interrogante, pero según el libro; La cara interna de la comunicación en la empresa escrito por David Caldevilla Domínguez, un diagnóstico es más que eso, es el que guía hacia un conocimiento, como si bien dice “para un diagnóstico correcto, es preciso un conocimiento riguroso de la situación en la que se encuentra la empresa: identificar las necesidades prioritarias de la empresa en materia de comunicación interna y externa, identificar el estado de opinión favorable de los públicos tanto internos como externos, asociar aspectos negativos y positivos de la comunicación y la imagen, recursos estratégicos.”³ De esta manera iniciar una búsqueda en el diagnóstico correcto y en el cual fue un aporte para la realización del mismo.

Asimismo, ayudar a fortalecer el sistema de gestión de calidad de la empresa Jep Mobiliari S.A y que los flujos de comunicación interna fueran efectivos para el éxito de los procesos que llevan a cabo para presentar un producto con estándares de calidad altos.

Pero qué es en realidad un diagnóstico de comunicación, es “el análisis que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles. Examina también los productos comunicacionales de una organización y puede contemplar las formas

³ DOMÍNGUEZ CALDEVILLA, David. La Cara interna de la comunicación en la empresa. Madrid: Visión Libros: 2013. 56 p.

de distorsión de la comunicación como los rumores y ruidos que generan las estructuras de poder en una organización “⁴.

Esta definición encierra la misión del diagnóstico, la cual consiste no sólo en evaluar la situación actual del área de comunicaciones al interior en conjunto con los procesos que se llevan a cabo en el sistema de gestión de calidad de la empresa mencionada con anterioridad, sino también plantear las recomendaciones pertinentes que conlleven a la implementación de nuevos cambios que, en últimas, redundará en prácticas comunicacionales en donde se conformó unas estrategias para fortalecer dicho sistema.

Basándose en esto se escogió una gran herramienta durante el trabajo, para introducir las ideas apropiadas y tener un conocimiento más detallado de lo que sucedía en la organización, fue el manual de gestión de calidad actualizado, ISO 9001 – 2015 de donde el ítem 7.4 de comunicación dice que “una organización debe determinar las necesidades tanto internas como externas pertinentes para la calidad en el sistema de gestión, esto a través de las siguientes preguntas:

¿Qué se estaba comunicando en la organización?

¿Cuándo comunicarlo?

¿Con quién se puede comunicar?”⁵

De esta manera la comunicación se convierte en un aspecto muy importante puesto que no solo depende del sistema de gestión de calidad de una organización para hacer efectivos los procesos sino también el clima laboral o cultura organizacional, es un factor relevante para que una empresa ejecute sus actividades de manera más exitosa.

Es por esto que se debe saber la importancia de la comunicación dentro de una empresa, el artículo de la universidad de las Américas Puebla (UDLAP) del capítulo 2 expone que:

⁴ DÍAZ, Yasmín. Diagnóstico Organizacional de las Comunicaciones [en línea]. Tesis Digitales UNMSM. 2001 [consultado 11 de Mayo de 2015]. Disponible en Internet: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/diaz_gy/Cap3.PDF

⁵ ISO comités técnicos de ISO. ISO 9001 de 2015. Edición 5. Comunicación, numeral 7.4. 21p.

El auge de la comunicación en las organizaciones como parte del éxito empresarial es indiscutible. Poco a poco los directores y gerente se han dado cuenta de que el buen funcionamiento y logro de objetivos de su compañía, sea cual sea su giro, se basa no solo en la calidad de su producto o servicio, sino también en el buen funcionamiento y adecuada estructura de sus redes de comunicación.

Esforzarse por conocer y unificar la cultura organizacional, ofrecer los recursos necesarios a los empleados para que realicen satisfactoriamente su trabajo, motivarlos a hacerlo con ánimo, gusto y responsabilidad son algunos aspectos que deben ser una prioridad para los directivos de las empresas y las labores principales del comunicador organizacional.⁶

Así complementar los saberes adquiridos en el estudio del sistema de gestión de calidad que muchas empresas acogen para hacer de calidad sus procesos, plasmados en la norma ISO 9001 – 2015, de igual forma se tiene en cuenta el manual de gestión de calidad de la empresa Jep Mobiliari S.A que a partir de ese estudio se logró la búsqueda de un diagnóstico para detectar cuál era la falla.

En lo que se refiere a la necesidad de la aplicación de unas técnicas de comunicación, que fue el objetivo de la pasantía a desarrollarse, según una tesis de la Contraloría General de Medellín dice que generar unas estrategias acompañada de un plan estratégico es, “definir las directrices y estrategias que permitan materializar las políticas de comunicación interna y externa, promoviendo procesos de información en todas sus manifestaciones para generar cultura, confiabilidad y reconocimiento”⁷ y esto es precisamente que en un inicio se quería y que al final se logró en la organización, dejar plasmado un manual donde se evidenciaran la utilidad de las estrategias, apuntando a un plan estratégico de comunicación expuesto para que en un futuro se siga desarrollando dentro de la organización.

Algo para destacar del resultado del diagnóstico y realización de las estrategias, fue el liderazgo, participación y consenso, además que permitió transmitir a la empresa nuevas ideas para el mejoramiento y motivación de los empleados ya

⁶ SANDOVAL TÉLLEZ, María José; Comunicación organizacional, Universidad de las Américas, Puebla: Derechos Reservados ©, Tesis digitales, Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, [consultado Mayo 2014, 10]. Disponible en internet: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo_2.html#

⁷ PELÁEZ SERNA, J. C. Plan estratégico de comunicación 2012 – 2015 [en línea]. Medellín, Colombia: Contraloría general de Medellín. Octubre de 2012 [consultado Mayo 2014, 10]. Disponible en internet: <file:///C:/Users/Familia%20G/Downloads/Plan%20%20Estrat%C3%A9gico%20Comunicaciones%202012-2015.pdf>

que facilitó pensar y encontrar cuales fueron las necesidades específicas que le urgían a la empresa.

2.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN/ PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema de investigación de la presente propuesta como pasantía – opción de grado gira en torno a las características y dinámicas organizacionales reguladas a través del programa de Sistema de Gestión de Calidad de la empresa JEP Mobiliari S.A., en donde la comunicación pese a ser un eje transversal a dicho sistema, en la organización no se encuentra validada, ni se reconoce formalmente que su adecuada gestión y orientación impactan tanto sus dinámicas productivas como su imagen corporativa y pública.

Cabe mencionar, además, que JEP Mobiliari S.A. es una empresa mediana de aproximadamente 300 empleados incluyendo las sucursales, perteneciente al sector mobiliario que inició sus actividades hace 30 años, llegándose a consolidar en la actualidad como una de las empresas líderes de dicho sector en el país. Asimismo, es una organización que se encuentra cimentada en unos fuertes lazos familiares, estando la mayor parte del área administrativa y comercial de la empresa constituida por miembros del núcleo familiar.

JEP Mobiliari S.A. cuenta en su área administrativa con el departamento de Recursos Humanos y Calidad el cual debe velar porque el desarrollo de los procesos productivos de la organización, para que satisfagan las necesidades del cliente, así como desarrollar y coordinar las actividades de mejoramiento continuo, asegurando el cumplimiento de éstas y de las responsabilidades asignadas al personal.

En la organización el sistema de Gestión de Calidad fue implementado desde el año 2008 y certificado con la norma ISO 9001.2000 en el mes de noviembre del mismo año, el departamento antes mencionado, es el encargado de liderar y supervisar el cumplimiento y mantenimiento del sistema.

En relación con lo mencionado, se observa, sin embargo, que el Sistema de Gestión de Calidad de JEP Mobiliari S.A. que ha sido implementado desde hace siete años, aún no ha vinculado ni validado la gestión formal de los procesos comunicativos que resultan esenciales a éste tipo de sistemas, pues no sólo resulta ser un requisito transversal a todo, sino que, además, la Norma ISO

9001:2008 tiene numerales específicos relacionados con la comunicación y su impacto en las operaciones y el servicio.⁸

Un proceso eficaz de comunicación interna contribuye al éxito del sistema de gestión de la calidad de cualquier organización, puesto que es uno de los ítems más importantes para que la información llegue de manera eficaz y efectiva a todas las áreas de la organización y de esta forma los procesos giren en torno a lo que se plantea desde un inicio una empresa desde su estructura organizacional además contribuya al desarrollo de la misma.

Por el contrario, muchos de los problemas que se presentan en el sistema de gestión de calidad de una organización con frecuencia tienen su origen en una comunicación deficiente, encontrando debilidades en este aspecto, exactamente en la parte interna de la empresa, desde el área de calidad y como los distintos espacios de la empresa no entregan el mensaje correcto para efectuar procesos efectivos.

Del mismo modo se debe mostrar el rol que juega un comunicador dentro de una organización como es ser un mediador proactivo; no es ser un implementador sino creador; es un estratega, no un técnico y más que difundir información, el comunicador debe contar entre sus propias habilidades. En efecto dar cuenta que, para todos los integrantes de la organización, la comunicación es un eje importante pero que no se reconoce como tal para llevar una adecuada gestión y orientación de esta, por esto se ve afectada la organización en este caso Jep Mobiliari S.A no solo con estos procesos de la buena gestión sino también con la realización y producción de mobiliario en el país.

Se encuentra en la organización que no hay un flujo de comunicación efectiva, a pesar de que existe un sistema de gestión de calidad que regula los procesos para que estos sean eficaces, además de que comunica hacia otras áreas de la organización los procedimientos de calidad y manejo de los mismos para entregar un producto con las mejores características a sus respectivos clientes. De esta manera se ve en la necesidad de implementar un manual de comunicación donde

⁸ CASTELLANOS, Lores José. Comunicación y la norma ISO 9001:2000 [en línea]. Lima: Qualinet. Red de gestión integral y calidad, 2006. [Consultado 24 de abril de 2015]. Disponible en Internet: http://cdiserver.mba-sil.edu.pe/mbapage/cdi/BoletinesElectronicos/Medio%20Empresarial/6%20n62%20dic.04/calidad_comunicacion_norma.htm

se exponga unas estrategias de mejora en todas las áreas que conlleven a fortalecer el sistema de gestión de calidad.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera elaborar un diagnóstico de comunicación, que integre todos los procesos comunicativos, orientado a la construcción participativa de estrategias que fortalezcan el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa JEP Mobiliari S.A.?

2.3 OBJETIVOS

2.3.1 Objetivo general. Desarrollar un diagnóstico integral de comunicación que permita elaborar estrategias de comunicación para fortalecer el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa JEP Mobiliari S.A.

2.3.2 Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico integral de comunicación que oriente la construcción participativa de estrategias que apoyen en los procesos comunicativos en el sistema de gestión de calidad de la empresa JEP Mobiliari S.A.
- Analizar el diagnóstico integral de comunicación para conocer las tácticas y efectividad de esta en el sistema de gestión de calidad de la empresa JEP Mobiliari S.A.
- Diseñar unas estrategias alineadas a fortalecer el sistema de gestión de calidad de la empresa Jep Mobiliari S.A y asimismo, la comunicación entre los procesos que se llevan a cabo en las distintas áreas de la organización.

3. JUSTIFICACIÓN

En primer lugar, se lleva a cabo la implementación de la idea de desarrollar un diagnóstico integral de comunicación porque la empresa Jep Mobiliari S.A se ve en la necesidad de buscar alternativas de comunicación que apunten a fortalecer la comunicación y los procesos en el área de calidad, para de esta manera mostrar resultados efectivos y eficaces a la hora de culminar una actividad en los distintos campos de la organización.

Por una parte es importante resaltar que la comunicación es una herramienta vital tanto actividades cotidianas de la vida como para una organización, puesto que esta trabaja dinámicas de grupo, maneja una gestión, un enfoque donde se observa de manera crítica los elementos que rodean una empresa y se correlacionan con la parte de gestión humana para mejorar procesos de la misma, de esta manera es importante saber que “gestionar la comunicación de una organización es gestionar su identidad para fortalecerla y fomentarla, para cohesionarla y proyectarla.”⁹

En este mismo sentido Pablo Múnera opina que:

Gestionar la comunicación de cualquier organización apuntará siempre a que tanto los procesos comunicativos internos como externos, contribuyan al mejoramiento no sólo de los niveles de productividad, relacionados estos con la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad, sino también al fortalecimiento de una cultura organizacional. Más aún, teniendo en cuenta que la comunicación es una actividad profunda e imprescindiblemente humana y, que la idea de organización lleva implícita la noción misma de comunicación.¹⁰

Ahora bien, JEP Mobiliari S.A. es una organización que está conformada por un grupo humano, en donde se observa niveles de interacción y se dan unas dinámicas organizacionales específicas. Sin embargo, presenta algunas características particulares como el hecho de contar con un área administrativa y comercial cimentada en fuertes lazos familiares, lo cual contribuye claramente a que la gestión de las comunicaciones sea un aspecto que aún no se encuentra visiblemente definido e identificado en la organización, o al menos, no totalmente, pese a la “formalización de procesos” por medio de su Sistema de Gestión de

⁹ MÚNERA URIBE, Pablo Antonio & SÁNCHEZ ZULUAGA Uriel H. Comunicación Empresarial, una mirada corporativa. Colombia: Prólogo de Joan Costa. Ed. Zuluaga, 2003. p. 385

¹⁰ MÚNERA, Pablo. El Comunicador Corporativo entre la Teoría y la Práctica: La función comunicativa, Defender la legitimidad de la organización como metáfora. Medellín: Editorial Zuluaga, 2005. p 131.

Calidad, puesto que aún se evidencia la comunicación informal de la formal, es decir, aquellas acciones que no están planificadas y que son el resultado de la interacción social entre los miembros de una organización.¹¹

Teniendo presente lo anterior, en el trabajo de grado se realizó por medio de una pasantía al interior de la empresa JEP Mobiliari S.A un diagnóstico de comunicación donde se busca la construir estrategias comunicativas que permitieran fortalecer el actual sistema de gestión de calidad de la organización ya mencionada.

Del mismo modo la construcción de este proyecto es asumir la vida laboral desde mucho antes de graduarse, apropiarse del rol de un comunicador organizacional y de la misma forma mostrar la importancia de la comunicación en una empresa.

¹¹ SALÓ, Núria. La comunicación interna, instrumento fundamental de la función directiva [en línea]. Barcelona: Red Dircom Iberoamericana. Barcelona Management Review, 2005. [Consultado 16 de septiembre de 2007]. Disponible en Internet: <http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf>

4. INTERÉS DE LA PASANTÍA

4.1 INTERÉS ACADÉMICO

La motivación principal para la realización del proyecto de grado en opción de pasantía institucional es la oportunidad de experimentar lo visto en durante la carrera, en este caso la Comunicación Social – Periodismo como bien se nombra en la Universidad Autónoma de Occidente, además querer evidenciar como se lleva a cabo un trabajo de comunicación en una organización.

Cuando se empezó a aprender sobre materias como organización I y electivas de la misma, como la consultoría, se comprendió que un comunicador debe ser integral y aún más en una organización pues en ella se puede hacer distintas cosas que tanto en el periodismo, como en lo audiovisual o el desarrollo se unen dentro de ella para el crecimiento de una organización.

De esta manera las pasantes de dieron cuenta que esta área les llamaba mucho la atención, además que había un interés por graduarse en el tiempo estipulado del pensum, además tener una experiencia laboral, que si bien es algo que da valor agregado la hoja de vida en el momento de asumir el rol como profesional.

4.2 INTERÉS PROFESIONAL

La segunda motivación fue el hecho de tener cierta afinidad con la empresa JEP Mobiliari, y que se tenía un buen conocimiento de ella y la opción que existía de ayudar a la solución de problemas en el área de comunicación, detectando que no está consolidada como tal, y se ejecuta como un área de gestión humana y calidad.

4.3 INTERÉS LABORAL

En tercer lugar, el hecho de poder experimentar la pasantía institucional, permite tener mayor conocimiento de una organización sin haber culminado el pregrado, permitiendo, así generar mayores capacidades en el momento del desarrollo laboral de las pasantes.

4.4 INTERÉS Y APOORTE PARA LA ORGANIZACIÓN DONDE SE DESARROLLARÁ LA PROPUESTA

Principalmente se quiere dejar una huella en la organización JEP Mobiliari S.A, ya que se puede detectar que existen falencias en un área de comunicación, problemática que queremos resolver, debido a que es fundamental para una organización manejar una buena comunicación tanto interna como externa, para que sus empleados tengan sentido de pertenencia y del mismo modo se sientan orgullosos de trabajar en la misma.

En segundo lugar, queremos resaltar que, si los empleados se sienten satisfechos en la organización y hay una buena gestión de la comunicación, esto se verá reflejado en su trabajo, en cuanto a la producción y ventas de la empresa.

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1. MARCO CONTEXTUAL

La pasantía se llevó a cabo en la empresa Jep Mobiliaria S.A. ubicada en la ciudad de Cali, exactamente en el barrio San Nicolás con dirección, calle 21 # 2 – 63. Con estrato 3.

Es una organización que pertenece al sector de producción, elaboración y diseño de mobiliaria, la empresa tiene sedes en diferentes regiones del país como son en Bogotá, Medellín, el Eje Cafetero, Cali y Yumbo, pero básicamente el proyecto se centrará en la sede principal, que es en Cali.

La empresa lleva más de 20 años al servicio de la comunidad, posee productos de calidad, se centra en la seguridad social como enfoque en el desarrollo humano integral, que se basa en:

- Crecimiento económico.
- Equidad social.
- Equilibrio ecológico.

Para todas las empresas es importante la política de calidad ya que esta permite ser una guía apropiada para la toma de decisiones, y asuntos de calidad, partiendo de esto para la empresa JEP Mobiliari S.A, no es la excepción, su objetivo es satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, con productos acordes a las tendencias del mercado y oportunos tiempos de entrega, contando con un personal competente y que contribuya al mejoramiento continuo de todos los procesos y aumentar la participación del mercado nacional e internacional.

La empresa a nivel social, realiza donaciones a la Policía Nacional, hogares de niños desplazados y huérfanos e igualmente a los clientes se les colabora si presentan alguna dificultad a nivel económico en algún momento.

Además, su crecimiento económico en la ciudad de Cali aporta y beneficia ya que ayudan al sostenimiento de los colaboradores, proveedores y socios de la empresa.

5.2. MARCO TEÓRICO

¿Cómo funciona una organización? Todo comienza con este interrogante. Primero se debe pensar en un producto o servicio que ya exista o que se invente, pero algo muy importante es que sea innovador, que haga más fácil la vida y debe ser útil, también tiene que tener un tiempo determinado de utilidad o de consumo para que rápidamente las personas necesiten de él nuevamente eso si en un período determinado, segundo tener una marca que lo identifique en el lugar que este, debe ser atractivo y que logre comunicar todo en ese pequeño símbolo lo que significa y configura dicha organización lo cual no es una tarea nada sencilla, tercero tener a cargo un personal los cuales se convierten en activos supremamente importantes para la empresa, ya que de ellos depende el funcionamiento de la misma y de esta forma se convierte en un boomerang si ellos realizan sus tareas adecuadamente se verá reflejado tanto internamente como externamente, pero el problema es cuando sucede lo contrario, cuando empiezan a fallar las indicaciones dadas por sus jefes o superiores a cargos, cuando no se tienen en cuenta las cinco “f” la falta de motivación, falta de cooperación, falta de formación/ información, falta de comunicación interna, falta de coordinación¹² y que todo lo que se pensaba que tenía un funcionamiento perfecto empiece a ser una pesadilla ya que consigo trae perdidas de clientes, la marca empieza a tener un reconocimiento poco favorable, sus mismos colaboradores empezarían a desprestigiar la organización y todo lo que se logró podría venirse en picada. Es por eso que como cuarto paso y verdaderamente pertinente es la elaboración de un Diagnóstico Integral de Comunicación, orientado a la construcción participativa de estrategias que fortalezcan el sistema de gestión de calidad dado que ninguna empresa está exenta de presentar un problema, es por eso que a continuación se presentaran unos ítems en donde se evidencia claramente como el papel de la comunicación es necesario para las organizaciones y el proceso comunicativo para dar excelentes resultados no solo en el producto que hará la organización sino también en la calidad de personas que halla y servicios que ofrezcan.

5.2.1 Diagnóstico integral de comunicación. Un diagnóstico integral es el proceso en el cual se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de

¹² DOMINGO REY, Peteiro. Técnicas para la Mejora de la Gestión de los Recursos Humanos en la Empresa [en línea]. Sinapsys Business Solutions. [consultado 12 de diciembre 2015]. Disponible en internet: <http://www.sinap-sys.com/es/content/tecnicas-para-la-mejora-de-la-gestion-de-los-recursos-humanos-en-la-empresa>

comunicación de una organización en las distintas áreas o espacios que esta presenta, para que se efectúen cambios, efectos o estrategias en pro de los procesos o problemas que surjan en la misma.

En este caso, se llevó a cabo el diagnóstico con el fin de elaborar estrategias en conjunto para fortalecer la comunicación en el sistema de gestión de calidad y que los procesos que se realizarán fueran conocidos por todos los que constituyen la empresa y de esta forma mostrar resultados acordes a lo que se planteó desde las estrategias construidas por todos.

5.2.3 Temas y/o posturas. De esta manera es importante resaltar para el desarrollo del proyecto, el papel de la comunicación en las empresas, la comunicación interna, sistemas de gestión de calidad, cultura organizacional, diagnóstico de comunicación, consultoría y estrategias de comunicación en las organizaciones.

➤ **Comunicación en las empresas.** La comunicación en el espacio de las organizaciones “es un campo cuya cobertura ha ido creciendo hasta abarcar prácticamente a todas las esferas de nuestra sociedad. Las concepciones originarias de gestión de la comunicación que despreciaban el ámbito interno y que externamente tan sólo se dirigían, de forma unidireccional, hacia clientes potenciales, han quedado totalmente obsoletas. Los enfoques modernos de comunicación organizacional se orientan ahora desde una perspectiva multidisciplinar y que se sustenta desde tres pilares: la comunicación interna, la corporativa y la de marketing.”¹³

El éxito de la comunicación en una organización según como lo plantea Cristina Aced, consiste en gestionarla mediante un departamento o unidad de comunicación y/o un responsable que lleve a cabo la integración de los factores y las técnicas que conlleva su aplicación, dotándola de los medios y recursos adecuados en toda la empresa. Teniendo en cuenta este principio debemos entender que la comunicación es una política transversal que cruza toda la empresa.¹⁴

¹³ Losada Díaz, José Carlos. Gestión de la comunicación en las organizaciones. Murcia, España: Sphera Pública, 2005. p. 25

¹⁴ ACED, Cristina. Plan de Comunicaciones para Pymes [en línea]. 2015 [consultado Mayo 2014, 10]. Disponible en internet: : http://cristinaaced.com/pdf/planComunicacion_BIC%20Galicia.pdf

Entonces se puede decir, que la comunicación es uno de los principales pilares de una organización, por lo cual se hace indispensable poder integrarla dentro de una estrategia empresarial. Su objetivo principal es apoyar la estrategia de la empresa proporcionando coherencia e integración entre los objetivos, los planes y las acciones de la dirección; y la difusión, gestión de la imagen y de la información. Así como también, lo es la difusión del sistema de gestión de calidad en una organización, puesto que, gracias a este los procesos de producción, administración y otros, son de calidad y efectivos para que la empresa crezca y sus colaboradores se sientan identificados con la actividad económica.

Así cuando hablamos de comunicación en una empresa se debe referir a la comunicación estratégica.

De esta manera, es importante exponer que la comunicación es necesaria en todos los ámbitos de la empresa, y que esta no sólo se preocupa por una comunicación externa, que, si bien esta ejemplificada a través de la publicidad que se hace sobre la empresa o sobre sus productos, sino que esta va a cada área y actividad de la empresa.

En el pasado la empresa vendía una identidad para crear en el mercado una imagen de marca bajo la responsabilidad casi exclusiva de la función de la publicidad. Ahora la empresa comunica su concepto para crear en el mercado una imagen global bajo la comunicación. La comunicación en la empresa es una necesidad diaria, debe realizarse de forma regular y controlada, cuyos resultados se muestran a largo plazo. Pues, requiere de un seguimiento y control y por supuesto de una mejora constante.¹⁵

Por eso cabe resaltar que nuestro rol de comunicadores no es una pieza más para rellenar el rompecabezas organizacional, sino que al contrario de lo que se cree es y con los años se ha convertido en indispensable para el funcionamiento, construcción, creación, difusión de las mismas.

Para complementar el arduo trabajo de un comunicador o de la comunicación en las organizaciones es indispensable llevar una cultura organizacional buena y de la mano en cualquier proyecto que se plantea un área como la comunicación.

¹⁵ GALICIA, X. Manuales Prácticos de las Pymes, Como Elaborar el Plan de Comunicación [en línea]. 2013. [consultado Mayo 2014, 10]. Disponible en internet: http://www.igape.es/images/crearunhaempresa/ManuaisdeXestion/10_planComunicacion_cas.pdf,

➤ **Cultura Organizacional y Comunicación Estratégica en la Gestión de las Pymes Colombianas.** Según Núria Saló “La comunicación no es un gasto, es una inversión y como tal, tiene una rentabilidad que hay que conocer, aunque los resultados se recojan a medio y largo plazo.” Según Joan Costa Cualquier tipo de organización sea grande, mediana o pequeña posee flujos constantes de comunicación, éstas en sí mismas son centros emisores y receptores de señales, informaciones y mensajes que a menudo aumentan, saturando el tráfico comunicacional¹⁶; por tanto, éste flujo de información, inherente a cualquier realidad organizacional, debe ser mediado y gestionado antes de que se incurra en la saturación o el desorden.

Sin embargo, dicho flujo comunicativo se da gracias y a partir de la interacción de todas aquellas personas que componen la organización, a través del contacto en los diversos espacios de trabajo, formales e informales, y por medio de un lenguaje, valores y hábitos que son compartidos por todos los miembros que pertenecen a ésta.

Nos estamos refiriendo entonces a la cultura organizacional, como lo afirma Vásquez “a una visión compartida de la empresa, integrada por diversos elementos que nutren la identidad social de las personas, guían su comportamiento y ofrecen criterio para saber qué conviene hacer en cada situación y cómo resolver eficazmente los problemas que puedan presentarse”¹⁷.

Por tanto, en la cultura organizacional según Vásquez encontramos “el conjunto de hábitos ligados a la historia de la empresa y a su oficio, agrupando mitos, ritos y tabúes; una construcción de supuestos que los individuos hacen cuando se encuentran en un ambiente organizado. Además, están las normas, los valores e imaginarios que las personas observan y aceptan, así como los estilos de vida y las formas de hacer, estar, decir y comportarse”¹⁸.

En esta medida, cabe mencionar lo planteado por Fernando Cruz Kronfly cuando reflexiona acerca del entorno cultural de las organizaciones, tanto interno como externo, puesto que afirma que se ha convertido en algo que debe ser objeto, cada vez más, de una manipulación intencional orientada hacia la producción de

¹⁶ COSTA, Joan. Imagen Corporativa en el siglo XXI. Buenos Aires: Editorial La Crujía, 2001. p. 59.

¹⁷ VELÁSQUEZ, Francisco. La estrategia, la estructura y las formas de asociación: Fuente de ventajas competitivas para las Pymes colombianas. [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Icesi, 2004. [consultado 24 de abril de 2015]. Disponible en Internet: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S012359232004000400003&lng=es&nrm=iso

¹⁸ Ibid., p. 12.

determinados efectos y resultados. “Para las organizaciones empresariales resulta de vital importancia identificar las tendencias culturales, para prever el futuro y planear en consecuencia, así como conocer la cultura presente ya dada, a fin de ver en ella las posibles oportunidades o amenazas que representa desde el punto de vista de las actividades de la organización.”¹⁹

De acuerdo a lo planteado hasta el momento, la comunicación y la cultura organizacional son inherentes, pues es a través de ésta que los valores, normas, imaginarios, acuerdos, entre otros factores; se construyen y validan, razón por la cual, en los grupos organizados (como los constituidos en las organizaciones) “la comunicación se convierte en una permanente transacción que provoca una interdependencia entre lo que se piensa, se expresa, se es, se proyecta de sí mismo y lo que perciben las demás personas.”²⁰

En consecuencia, para el caso de las Pymes colombianas entender la importancia de la cultura organizacional y su relación intrínseca con la comunicación que se encuentra inmersa en todos y cada uno de sus acontecimientos, así como la trascendencia de planear estratégicamente las dinámicas organizacionales resulta fundamental; más aun teniendo presente que ésta última (la Planeación estratégica) les permite acopiar la información requerida y la metodología para elaborar un proyecto empresarial (plan de negocios), que facilite su actuación hacia el logro de una mayor competitividad y, permita la consolidación y el crecimiento armónico del negocio.²¹

En medio de éste panorama, la gestión de las comunicaciones a partir de un cargo específico deben demostrar que la inversión de tiempo, recurso humano y logístico se pueden evidenciar a través de indicadores cuantitativos: porcentajes, números, proporciones, etc.; y por medio de resultados e indicadores cualitativos tales como: cambios demostrables, aprendizajes adelantados, impacto generados, variaciones concertadas, círculos de calidad, escuelas de aprendizaje, entre otros.

Para terminar, el comunicador organizacional debe contribuir con el fortalecimiento de la cultura interna, hacerla circular y fluir, testimoniar la historia, construir mundos posibles y propiciar espacios de acuerdos para determinados

¹⁹ CRUZ, Kronfly Fernando. Entorno organizacional. El entorno cultural. Santiago de Cali: Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle, 1998. p. 54.

²⁰ VÁSQUEZ, Liliana M. La empresa: Escenario de Convivencia. Modelo Comunicacional para la Convivencia Empresarial. Medellín: Editorial Colina, 2000. p 17.

²¹ VELÁSQUEZ, Oscar Darío. Las empresas de familia: Instituciones con personalidad propia: Como reconocer las tareas de la familia en la pyme. En: Caja de Herramientas para PYMES: Colección Única. Bogotá: Casa Editorial el Tiempo S.A., 2006. p. 49.

finés que contribuyen al desarrollo del ser de la organización,²² y, además, ser un estrategia de largo plazo, capaz de planificar, liderar y trabajar en colectivo sobre los planes, metas o actividades de la organización. Por tanto, uno de los mayores retos del comunicador organizacional frente a la realidad y circunstancias que caracterizan a las pymes colombianas, será la construcción de conocimiento organizacional, es decir, la búsqueda de capitales intangibles y discutibles como, por ejemplo, el aumento de la confianza, reciprocidad, cooperación o solidaridad, así como la construcción de tejido social a través de acuerdos, reglas, normas, valores o cosmovisiones comunes.²³

Si bien, de lo anterior es de gran importancia en el proyecto, puesto que es un eslabón significativo en el desarrollo de una estrategia de comunicación. Tener un clima o cultura organizacional bueno hace mejores y efectivos los procesos, generación de empleo, servicios y personal de calidad, en donde fijamos un punto clave en la realización de actividades que ayuden a fortalecer la comunicación en la organización Jep Mobliari S.A y sus colaboradores.

➤ **Modelo M6D.** Para lograr una gestión de la comunicación eficaz e integral se plantea un modelo que recoge lo que se han identificado como las seis áreas o dimensiones de comunicación en las empresas²⁴.

Este modelo se ha diseñado teniendo en cuenta cada uno de los aspectos que se deben manejar en la empresa y su interrelación.

Cada una de las áreas de comunicación identificadas son fundamentales para la consecución de los resultados de la empresa; y su coordinación se realiza bajo la dirección de comunicación, máxima responsable de la comunicación general de la empresa. Independientemente de que exista un departamento de comunicación como tal con varias personas o haya un único responsable en la empresa. Éstas son:

- Comunicación corporativa.
- Comunicación externa.

²² CRUZ, Jeimmy; PINEDA, María del Pilar. Posicionamiento de la oficina de comunicaciones del Colegio Jefferson en el grupo de personas que constituyen las áreas pedagógicas y administrativas, luego de tres años de haber sido constituida [CD-ROOM]. Santiago de Cali, 2015.

²³ *Ibíd.*,

²⁴ *Ibíd.*, p. 41

- Comunicación interna.
- Comunicación de crisis.
- Relaciones públicas.
- RSC

El anterior modelo, fue de gran ayuda para la ejecución la estrategia de comunicación, ya que apuntó hacia los puntos claves que daban un inicio a lo que sería el plan estratégico de comunicación y que por ende llevaría a realizar las actividades pertinentes para cada área y mostrar una comunicación efectiva en la producción de productos con calidad teniendo en cuenta a los empleadores, empleados y clientes de la organización.

De aquí algunos conceptos que aportaron para llevar a cabo cada actividad y entender cómo funciona la comunicación en una organización, además de saber y comprender la gran importancia que tiene ella dentro de una empresa.

➤ **Comunicación corporativa.** La comunicación corporativa es la actividad por la cual la empresa premeditadamente emite un mensaje con el fin de transmitir o decir al público lo que la empresa es²⁵.

La comunicación corporativa es así el discurso o mensaje que la empresa emite de sí misma a sus destinatarios.

En el campo de la comunicación corporativa existe una amplitud de términos para referirse a diferentes aspectos de la comunicación, cuyo uso, debido al éxito y la importancia que ha ido adquiriendo la comunicación en los tiempos actuales, ha provocado un uso erróneo o malas interpretaciones de los términos de manera habitual. Por ejemplo, decir “hemos cambiado la imagen de la empresa” cuando en realidad se trata de un cambio de identidad visual, del cambio o actualización de logo de la empresa. Para entender con claridad cada uno de los términos que se refieren a la comunicación corporativa a continuación se define el sistema corporativo.

Este es un punto clave ya que es un hilo conductor entre la empresa ya que se revisa la forma y el cómo se dice un mensaje en la organización trayendo consigo

²⁵ CRUZ; PINEDA.Op. cit., p. 43

un resultado, el no tener claro cuál es la dimensión de la comunicación corporativa se pasaría por alto detalles fundamentales que ocasionarían confusión entre directivos y empleados.

➤ **Comunicación interna.** La Comunicación Interna está siendo reconocida por las empresas que la aplican como un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio. La correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflicto.

Aunque la comunicación ha existido siempre, en todo tipo de organizaciones, han sido las empresas e instituciones consideradas como excelentes, por su reconocida preocupación por la calidad en todos sus ámbitos de gestión, las pioneras en su aplicación. Y son ellas las que la consideran como una herramienta de gestión y un signo exterior de modernidad.²⁶

Así tal cual como lo dice el manual, se quiso incentivar a que haya una comunicación interna eficaz entre los colaboradores de la organización para que sean efectivos los procesos de producción del producto como lo es realizar un bien mobiliario y exista motivación de los empleados hacia la empresa.

De manera que el enfoque del proyecto se centra en crear un público que vea importante la comunicación y desde la parte interna de la misma empresa, Jep Mobiliari S.A se lleven a cabo formas y procesos de calidad. Creando un clima de trabajo cordial y de confianza, lo que asegurará menos conflictos, menos ausencia laboral, en una palabra, que todos y cada uno de los que forman parte de la organización trabajen más a gusto y se sientan implicados y motivados en el proyecto empresarial.

La comunicación interna se centra en el capital humano. Es un proceso comunicacional donde se integran todos los componentes (gerentes, directores, etc.) de una organización con todos los niveles de trabajadores de la misma. Todas las acciones y su gestión contribuirán a fortalecer la cultura corporativa. Es fundamental para asegurar el éxito de la comunicación interna que se lidere desde el más alto nivel de la empresa, sólo será eficaz cuando esté incorporada en la cultura empresarial.

²⁶ MORALES SERRANO, Francisca. La Comunicación Interna. Herramienta Estratégica de Gestión para las empresas, de CAP-UAB, 2001 [consultado Mayo 2014, 10]. Disponible en Internet: web: <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>

El proceso de comunicación interna, no debe entenderse como un proceso en una única dirección, sino que es la participación de ambas partes la que conseguirá satisfacer las necesidades de ambas y crear un buen clima. Es así muy importante el feedback o retroalimentación que se produzca por ambas partes en la comunicación interna.

A pesar de la importancia de su gestión, la comunicación interna es una de las más descuidadas y que más pérdidas genera, la razón es que en muchas ocasiones distintos departamentos de una misma compañía desconozcan lo que están haciendo unos y otros. A pesar de ello cada vez los directivos de las pequeñas y medianas empresas son conscientes de la necesidad de crear un buen canal de comunicación entre los trabajadores, estableciendo una buena estructura y proceso documental de la información que navegue por la empresa. El gerente eficaz tratará de compartir la información con sus empleados de acuerdo a las necesidades de estos. Uno de los propósitos de la comunicación interna es optimizar la circulación de información descendente y ascendente dentro de la organización. Para ello es preciso desarrollar un buen sistema de gestión de la información y la documentación.

Dentro de la gestión de la información conviene señalar distintos aspectos a llevar a cabo:

- Determinar las necesidades internas y externas de información.
 - Desarrollar la base informativa de la empresa y garantizar la accesibilidad de la información.
 - Establecer procedimientos de seguridad para la información.
 - Formar y entrenar a las personas de la empresa en el manejo de la información.
- Una correcta gestión de la comunicación interna y la gestión de la información garantizarán la calidad y eficiencia de los productos informativos de la empresa, produciendo beneficios a la organización.²⁷

➤ **Comunicación efectiva.** Cuando hablamos de comunicación y en nuestro caso de la comunicación empresarial, hemos de entender y buscar la “comunicación

²⁷ El liderazgo en la comunicación interna. III Estudio sobre la comunicación interna en España. Nº 194. Inforpress, Instituto de Empresa y revista Capital Humano. 2005 [consultado Mayo 2014, 10]. Disponible en: http://www.hrcenter.org/img_comunes/investigacion/investigacion_esp/4.pdf

efectiva”. Este concepto también puede denominarse como “comunicación exitosa”.

El éxito o efectividad de la comunicación depende del correcto entendimiento, la sintonía de las partes y por lo tanto la consecución de los objetivos marcados. Es decir, el éxito de la comunicación consiste en que el receptor entienda cuál es el mensaje emitido por el emisor. A este hecho puede resumirse lo que es la comunicación efectiva y que toda empresa ha de buscar. Es en resumen la excelencia en la comunicación, que debe ser la meta de toda empresa.

➤ **¿Cómo diseñar un plan de comunicación integral?**. Asumiendo la función estratégica de la comunicación, diseñar un plan de comunicación integral supone previamente disponer de un plan estratégico global, que sirva como base para elaborar el plan de comunicación estratégica, cuyo fin es el de contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa²⁸.

A menudo las pymes no cuentan con un plan estratégico formal lo cual dificulta el diseño formal y por escrito de un plan de comunicación. A pesar de los inconvenientes, es fundamental realizar una planificación estratégica de la comunicación que debe, como se ha comentado hasta ahora, surgir y tomar como base la estrategia empresarial.

➤ **El plan estratégico de comunicación integral (PECI)**. El plan estratégico de comunicación integral es un documento que recoge los objetivos, destinatarios, políticas, estrategias, recursos y acciones de comunicación a desarrollar en todos los ámbitos de la empresa.

Con carácter general las empresas suelen centrar sus esfuerzos y desarrollar el plan de comunicación externa, que se refiere al ámbito de la comunicación comercial, que no es más que una parte de la comunicación dentro de la comunicación de la empresa.

➤ **Estructura del plan estratégico de comunicación integral**. Análisis: estudio de la información del entorno externo e interno. Resumen DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

²⁸ GALICIA, X. Manuales Prácticos de las Pymes, Como Elaborar el Plan de Comunicación. 2013, P. 61 [consultado Mayo 2014, 10]. Disponible en: http://www.igape.es/images/crear-unha-empresa/ManuaisdeXestion/10_planComunicacion_cas.pdf.

Antecedentes: análisis de la información de la empresa, historia, ventas, entre otros.

Objetivos: se deben señalar cuáles son los objetivos, qué se quiere conseguir con las actividades que se pongan en marcha. Los objetivos deben poder ser cuantificados, medibles y han de ser alcanzables, realistas.

Público objetivo o target de la comunicación. Es imprescindible determinar a quién se va a dirigir la comunicación. Definir cuál o cuáles son los destinatarios o grupos de destinatarios en los que se centrarán los esfuerzos comunicativos, Conocer al público al que se dirige la empresa, los medios que utiliza para informarse, el estilo comunicativo que maneja son aspectos claves y críticos que influirán en el éxito de la comunicación.

El mensaje: es el elemento que se quiere comunicar eligiendo las características o atributos a comunicar, así como el tono o estilo de la comunicación.

Estrategia: elección del modo a desarrollar cada una de las áreas de comunicación con el fin de alcanzar los objetivos.

Acciones: concreción de las actividades a desarrollar y los medios a utilizar para desarrollar el plan.

Cronograma o calendario: planificación en el tiempo de cada una de las acciones.

Presupuesto: cantidad económica que se destinará a la puesta en marcha del plan estratégico de comunicación integral.

Control y seguimiento: medición del transcurso y cumplimiento del plan con el fin de realizar acciones de corrección para intentar alcanzar los objetivos marcados.

➤ **Los planes de comunicación.** El plan estratégico de comunicación integral, recoge de forma global cada uno de los puntos anteriormente expuestos.

Cada una de las áreas de comunicación de la empresa requiere, por su parte, desarrollar un plan más concreto y desglosado con los objetivos, público objetivo, estrategias y acciones, además de la medición de los resultados.

- El manual de comunicación corporativa.
- El plan de comunicación externa. Este plan incluye:
 - Plan de marketing: recoge el marketing mix de la empresa.
 - Plan de publicidad: entre los aspectos particulares de una campaña de publicidad a desarrollar se deben citar los siguientes:
 - Determinación de la estrategia creativa: se concreta en el eje de la comunicación y el concepto y por otro lado en la codificación o forma del mensaje. Es decir, lo que se quiere decir y la forma de decirlo o representarlo mediante imágenes u otros efectos.
 - Determinación del lema publicitario a desarrollar.

El éxito de la estrategia creativa a nivel de contenidos está en encontrar el insight o verdad del consumidor. Esa verdad que conecta con el consumidor y que este la asume como suya, es a través de esa identificación con el mensaje que el consumidor decide comprar el producto.

- Determinación de la estrategia de medios: escoger en qué medios y soportes se van a difundir los mensajes para alcanzar los objetivos de la campaña.
- Plan de comunicación interna.
- Manual de comunicación de crisis.
- Plan de RRPP.
- Programas de RSC.

➤ **Estrategias de la comunicación.** La estrategia de comunicación es el conjunto de decisiones y prioridades basadas en el análisis y el diagnóstico que definen tanto la tarea como el modo de cumplirla por parte de las herramientas de comunicación disponibles²⁹.

La estrategia de comunicación es a la vez una decisión, una intención y una estratagema. Prioriza objetivos y valora la información disponible tanto sobre el contenido o entidad objeto de comunicación, como sobre los sujetos receptores de esa comunicación, así como establece decisiones tanto en materia de contenidos como en la utilización de canales o herramientas de comunicación.

La estrategia de comunicación ha de ser diseñada tomando como base la estrategia empresarial.

La estrategia es un análisis, una ambición o intención y una decisión.

La persona responsable del diseño de la estrategia de comunicación es la persona responsable de comunicación en la empresa.

En su definición estará involucrada también la alta dirección. La estrategia se debe formalizar por escrito y está recogida en el plan estratégico de comunicación integral.

Lo siguiente es un listado de estrategias que se pueden realizar en una empresa:

- Estrategias de comunicación corporativa.
- Estrategias corporativas.
- Estrategia global de diferenciación, las empresas pueden seguir estrategias de diferenciación por atributos tangibles, intangibles, cada empresa se posiciona en diferentes valores.

²⁹ Ibíd., p. 67.

- Estrategia de asociación; en contraposición la estrategia de asociación se refiere, a aquella que siguen las empresas que utilizan para identificarse los mismos valores o similares.
- Estrategia mixta.
- Estrategias de marca; existen diferentes estrategias o decisiones en torno al desarrollo de la marca o marcas de la empresa.
- Estrategia de marca única o monolítica, supone poner el mismo nombre a todos los productos que la empresa comercializa, y este nombre puede coincidir o no con el de la empresa. Esta estrategia también recibe el nombre de marca paraguas.
- Estrategia de marcas múltiples o marquista, es el caso opuesto al anterior. La empresa no existe para el usuario y es el producto el que manda.
- Estrategia de marcas individuales: consiste en poner un nombre distinto a cada uno de los productos comercializados por la empresa.
- Estrategia de marcas para líneas de productos: consiste en utilizar el mismo nombre de marca para varios productos relacionados entre sí.
- Estrategia de segundas marcas: son marcas que pertenecen a fabricantes que tienen en el mercado otras marcas de más prestigio.
- Estrategia de marcas apropiadas o de endoso, la marca es individual, pero recibe el respaldo de una marca establecida. Esto produce que la marca gane y esté apoyada por el prestigio de la marca establecida.
- **Estrategias de comunicación interna.** Estrategia de contacto personal: Es un canal que no puede controlarse, pero a la vez es altamente influenciable. Consiste en establecer y transmitir directa y personalmente la comunicación a través de cualquier persona de la organización. Es importante que los niveles jerárquicos estén capacitados para que el mensaje no se distorsione y para mejorar las relaciones interpersonales.

Estrategia de canales de comunicación controlados: La comunicación interna es responsabilidad del o los departamentos que manejen las comunicaciones internas, de modo exclusivo. Con carácter general es más recomendable esta estrategia cuando el departamento/s encargados de la comunicación interna esté plenamente capacitados.

Estrategia de canales de comunicación masivos: La comunicación interna es responsabilidad del departamento que maneja la imagen institucional de la empresa. De manera exclusiva el mensaje y las relaciones internas son manejados desde un departamento capacitado para ello.

➤ **La nueva gestión empresarial exige el cuidado de los negocios y de las personas.** “Las organizaciones que han entendido que la competitividad y productividad van de la mano con la valorización del capital humano, emprenden un cambio de mentalidad, con respeto al modelo de gestión empresarial del pasado, demuestran la apertura a la escucha, a la comunicación efectiva y las buenas relaciones”³⁰

La anterior expone que hay empresas que han decidido realizar acciones que reflejan intereses por lograr trabajadores motivados y comprometidos con la empresa, de aquí parte generar un plan estratégico que permita integrar a todos los colaboradores de manera efectiva a la empresa.

Por ejemplo, Manuel Alcázar, coautor del libro Gobierno de Personas, expone que el ingrediente más importante de una cultura es cómo se trata a la gente. Es por lo anterior que se dice que tener buenas personas en una organización significa buenas personas y buenos profesionales, lo cual es rentable; es la manera de asimilar la competitividad y la productividad, por supuesto se deben tener los recursos y equipos.

Pero también cabe resaltar que para cuidar la empresa y que se lleve una buena gestión de esta se debe llevar a cabo la responsabilidad social corporativa mucho más allá, pues como dice el Doctor de Gobierno y Cultura de Organizaciones, Manuel Alcázar “lo que hay que hablar es de responsabilidad social de gerentes hacia las empresas que están gerenciando, y eso significa ver por las personas que conforman su organización”

³⁰ ZAPATA. Lilian. Comunicación Integral, Una revolución en el pensamiento empresaria. Imagen y Comunicación. La Revista Oficial del DIRCOM 23.: 2011.

➤ **Sistema de Gestión de Calidad.** Un sistema de gestión de calidad, le permite a una empresa ser una herramienta para planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión, a través de la prestación de servicios con altos estándares de calidad, los cuales son medidos a través de los indicadores de satisfacción de los usuarios.

“En una empresa se debe documentar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de calidad de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9000.2000”³¹

➤ **La Importancia de la Gestión de la Calidad.** Cada vez más la exigencia de los consumidores en los actuales escenarios económicos es muy relevante, especialmente por el rol que desempeña la calidad y en donde, las empresas exitosas están plenamente identificadas que ello constituye una buena ventaja competitiva, si se le sabe gerenciar y utilizar³².

La gerencia moderna está muy comprometida como algunos señalan a responder continuamente a las exigencias de un entorno que cada vez es más dinámico, turbulento e imprevisible.

Todo ello hace necesario, la adopción de un sistema gerencial con orientación a la calidad que favorezca a los logros, objetivos establecidos y haga más competitivas a las empresas.

Las empresas modernas saben, que para permanecer en los mercados y garantizar una buena participación se debe tener presente, que la calidad actualmente es muy importante tenerla bien controlada, porque ella involucra como se sabe:

“Satisfacer plenamente las necesidades del cliente.”

“Cumplir las expectativas del cliente y algunas más.”

“Despertar nuevas necesidades del cliente.”

³¹ AGUILAR ESTÉVEZ, Camilo Andrés. Mantenimiento y Mejoramiento del Sistema de Gestión de Calidad Clínica Chicamocha S.A [en línea]. Trabajo de grado ingeniería industrial. Bucaramanga, Universidad Pontificia Bolivariana, Escuela administración Ingenierías. 2008. [consultado 11 de mayo de 2015]. Disponible en internet: http://biblioteca.upbbga.edu.co/docs/digital_16888.pdf

³² Herramientas para Sistemas de Calidad. 2008. Disponible en: <http://www.normas9000.com/importancia-gestion-calidad.html>

“Lograr productos y servicios con cero defectos.”

“Hacer bien las cosas desde la primera vez.”

“Diseñar, producir y entregar un producto de satisfacción total.”

“Producir un artículo o un servicio de acuerdo a las normas establecidas.”

“Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes.”

“Sonreír a pesar de las adversidades.”

“Una categoría tendiente siempre a la excelencia.”

“Calidad no es un problema, es una solución.”

“La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo.” “Conjunto de propiedades inherentes a un objeto que permiten apreciarlo como igual, mejor o peor que el resto de objetos de los de su especie”.

“También se puede decir que la calidad es la Propiedad o conjunto de características de un elemento que le dotan de una ventaja competitiva.”

Lo cierto, que el Sistema de gestión de la calidad, es el conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes.

Ante esta realidad, el programa de Gerencia de la Calidad y Productividad del Área de postgrado de Faces, Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela, dentro de sus asignaturas, ha planificado la de Gestión de la Calidad a fin de que los participantes conozcan y sepan aplicar eficazmente los conocimientos, herramientas que se requiere para que se garantice resultados favorables en los proceso productivos que den paso a productos, servicios que le permitan además de ser competitivos el poner en práctica las herramientas nacionales e internacionales que la calidad ha venido desarrollando.

Se toma muy en cuenta, que, ante el desenvolvimiento, operatividad eficaz de las empresas en mercados cada vez más competitivos, debido a la globalización y a las exigencias crecientes de los clientes, la gestión de la calidad, se ha convertido en un pilar esencial de cualquier nueva estrategia empresarial. A largo plazo, sólo

las empresas que sean capaces de solucionar el aparente dilema entre la alta calidad de sus productos y la reducción de costes tendrán éxito, independientemente del sector y el tamaño de la empresa. Esto explica la importancia de las técnicas, los modelos y los principios de la gestión de la calidad en la empresa.

Al analizar la realidad nacional, tomando muy en cuenta las barreras que se afrontan, así como el comportamiento de las pymes, especialmente en relación con la gestión de la calidad, en donde, deja mucho que decir su ausencia de aplicabilidad, además de la carencia de cultura de la calidad, de sistemas de gestión de ella, así como el desconocimiento de los fundamentos y herramientas que le favorezcan.

De ahí, que el programa establece sus objetivos a favor del desarrollo de la gestión de la calidad que permita que los participantes:

Sepan asesorar a empresas y organizaciones de acuerdo con modelos de excelencia empresarial conocer cuáles son las normas y certificación de la calidad nacional e internacional en relación a la calidad.

Diseñar y aplicar programas tanto para la empresa en su totalidad como para áreas determinadas.

Utilizar las técnicas estadísticas y de análisis de datos más usuales en el contexto de la gestión de la calidad.

Valorar las posibilidades de aplicación de las múltiples técnicas y metodologías que se utilizan en el mundo de la calidad.

Desarrollar una visión de conjunto de lo que significa gestionar una empresa con calidad total.

Saber diagnosticar sobre la situación de la calidad externa e interna.

El Programa proporciona todos los fundamentos básicos en que descansa la gestión de la calidad y considera, que el éxito de una organización debería ser el

resultado de implantar y mantener un sistema de gestión orientado al cliente, a partir de la definición de sistemas y procesos que resulten: claramente comprensibles, gestionables, y mejorables.

Se hace énfasis, en la relevancia, alcance que actualmente representa la normalización nacional e internacional. Como también la manera de como se ha dado el Origen y evolución de la familia de normas de la Serie IRAM-ISO 9000. Planificación y Documentación de un Sistema de Gestión de la Calidad IRAM-ISO Principios de Gestión de la Calidad IRAM-ISO 9001. Definiciones principales. Norma IRAM-ISO 9001, Norma IRAM-ISO 9004. Directrices para la mejora del desempeño. Desde luego, se consideran otras normas de la Serie de normas IRAM-ISO 9000, así como en otras normativas 2000 y 2001.

Se proporciona también, todos los fundamentos herramientas que permitan evaluar cuáles deben ser los requisitos generales de un Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo a la cultura organizacional de la empresa, sus características y necesidades, Se hace énfasis en cuáles deben ser los Procesos de la Dirección eficiente. Procesos de asignación de recursos. Procesos de realización de producto. Procesos de medición, análisis y mejora.

Se toma en cuenta, además, la relevancia de reingeniería de procesos, que es una técnica en virtud de la cual, se analiza en profundidad el funcionamiento de uno o varios procesos dentro de una empresa con el fin de rediseñarlos por completo y mejorar radicalmente.

Por último, no hay que olvidar, que la implementación de la Gestión de la Calidad total depende de un pleno compromiso e involucramiento de la alta gerencia de la organización, lo cual se traduce principalmente en: darle siempre al consumidor lo que él desea, hacer todo bien desde la primera vez y al menor costo posible, establecimiento de una visión y una misión clara de la organización, desarrollo de estrategias, políticas y tácticas, desarrollo y ejecución de los planes de trabajo, según los retos de la empresa, fomento de un ambiente ameno, de justicia, honestidad, confianza, colaboración, para facilitar la absorción del mensaje de la Calidad total, involucramiento de todo el personal, capacitación, entrenamiento y mejoramiento continuo, profesional y personal, de todo el recurso humano, evaluación del desempeño de operaciones y establecimiento de reconocimientos y premios por éxitos obtenidos, creación de una organización para impulsar la cultura de un ambiente de mejoras continuas, de innovación, respondiendo a tiempo a los retos, establecimiento de líneas de información y comunicación a todo nivel. De esta manera, cabe resaltar la importancia del apoyo que da la comunicación a todas las actividades mencionadas anteriormente, pues es un pilar

importante para que los procesos que conllevan la realización de los productos de una organización sean de calidad y esta crezca en todo sentido, a nivel de ventas, compras, calidad humana y productiva. Así como lo menciona el ítem del manual de calidad del presente año que habla de la comunicación 7.4, el cual menciona un punto muy relevante sobre la problemática a tratar, la relación cliente y proveedor, “su organización deberá determinar qué procesos son necesarios para asegurar una buena comunicación con el cliente. Ésta comienza con la oferta y el pedido, y continúa a través de la retroalimentación del cliente.

La información obtenida de la comunicación debe transmitirse a las personas adecuadas dentro de su organización.

La Dirección comunicará la importancia de cumplir con los requisitos del cliente. ¿Cómo se comunican estos requisitos a toda la organización de manera que los empleados estén en condiciones de cumplir con ellos?

Recuerde que tiene la responsabilidad de asegurarse de que los requisitos del cliente sean comunicados a los empleados que necesitan conocerlos

.

La retroalimentación del cliente es esencial para el proceso de mejora constante. Los datos de la retroalimentación, incluidas las quejas, deben transmitirse al sitio adecuado para el análisis y la mejora.”³³

Actualmente, existe un mundo de consumo, una vida agitada por los compromisos diarios laborales, un momento donde todo se maneja de una forma rápida y eficaz reconociendo nuestro medio la comunicación, es el lugar donde tienes que destacarte si o si, para obtener ese reconocimiento, es por ello que se quiere enfatizar en el mundo de la imagen, que juega un papel fundamental en esta sociedad en la cual dicen por ahí “Todo entra por los ojos”, y además identificar los puntos más relevantes para aplicar un diagnóstico integral de comunicación, y como permitir que esos problemas internos personales no se expanda y puedan tener una solución para un excelente clima laboral.

➤ **Comunicación Integral.** La presencia de un directivo de comunicación con mirada global permite visualizar una comunicación integral que abarca todos los procesos, aprovecha a los especialistas de las diferentes áreas y logra alinear las acciones comunicativas con la visión del negocio. Sin embargo, el afianzamiento de este concepto aún es una tarea pendiente. Guillermo Bosovsky, consultor de

³³ ISO comités técnicos de ISO. Op. cit., p. 21

comunicación corporativa, a través de la siguiente entrevista comparte en detalle lo que implica la puesta en marcha de este tema.

▪ **Hoy es más común que hace unos años oír hablar de comunicación integral. ¿Qué significado le da a este concepto?** ³⁴ . El concepto de comunicación integral ha sido propuesto y desarrollado por Joan Costa en los años 70 y el modo en que él lo concibió ha revolucionado la forma de pensar y de trabajar en la comunicación. Su vigencia es plena, más aún cuando la figura del DirCom se encuentra en un claro ascenso, no solo en Europa sino también en Latinoamérica.

▪ **En su andar profesional, ¿qué tan conscientes percibe que son las empresas del significado y la relevancia que tiene la puesta en marcha de una comunicación integral?** La comunicación corporativa debe ser planificada y gestionada bajo el enfoque de la comunicación integral, pero cualquier acción táctica o proyecto estratégico concreto de la empresa también debe ser planificado y gestionado desde una concepción de comunicación integral. Sin embargo, en la mayoría de los casos las empresas no son conscientes de la necesidad de integrar sus comunicaciones. Cuando consiguen llegar a este punto de conciencia, cuando se asume la idea de que debe programarse la comunicación bajo un enfoque integral y transversal, también se abre camino la conciencia de que se necesita que esté al frente alguien capaz de planificarla y gestionarla, es decir, un DirCom.

▪ **Hoy la comunicación integral se puede trabajar tanto desde el interior de una organización con un DirCom como desde una consultora externa que tiene la mirada estratégica del DirCom, ¿coincide con este planteamiento?** Por supuesto. La comunicación integral es un paradigma de trabajo que modifica sustancialmente la forma de abordar cualquier proyecto de comunicación, tanto si se trata de un proyecto táctico, coyuntural e incluso pequeño, o si es de gran envergadura y muy estratégico. De hecho, cuando una consultora que presta servicios de comunicación a las empresas tiene una formación DirCom y un enfoque de trabajo basado en esta concepción de comunicación integral promovida por Joan Costa, esa consultora tiene la capacidad para ofrecer un servicio y una calidad muy superior a los que solo aportan acciones de comunicación tácticas generalmente disgregadas y sin el necesario alineamiento con la estrategia global de la empresa. En este último caso, esas agencias no ofrecen comunicación integral, aunque digan que lo hacen, porque no son verdaderas consultoras DirCom.

³⁴ ZAPATA. Lilian. Comunicación Integral, Una revolución en el pensamiento empresaria. Imagen y Comunicación. La Revista Oficial del DIRCOM 23.: 2011 Pág. 11

En la medida en que las empresas descubren que solo podrán ser sustentables si sus estrategias son planificadas y gestionadas a través de la columna vertebral que representa la comunicación, es cuando pasa a un primer plano la figura del DirCom y el enfoque de trabajo de la comunicación integral³⁵.

▪ **La Planificación Estratégica en Comunicación.** Albrecht define a la planificación como “el conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en que éstas van a llevarse a cabo y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido”³⁶.

La planificación en la comunicación se convierte así en un escenario teórico-descriptivo que relata todo aquello que hay que hacer y con qué se cuenta para ello. Incluye metas y objetivos, modos o estrategias para conseguir lo que se pretende, tácticas, acciones y herramientas que soporten intenciones y mensajes, etc. Es un escenario que pretende proponer objetivamente un guion y un directorio de pautas a seguir. Planificar estratégicamente es pensar y destinar el sentido común a un propósito, a una meta, a un reto.

Sin embargo, Capriotti sostiene que, si bien la investigación y su posterior evaluación constituyen las etapas más esenciales de todo el proceso de planificación, sorprendentemente, en el campo de la comunicación y las relaciones públicas son las más menospreciadas.³⁷ Y es que un problema de comunicación solo será correctamente tratado y eficazmente resuelto si previamente se han investigado las razones de su emergencia para diseñar una acción que lo solucione. Al adquirir la comunicación una función directiva, las acciones de planificación estratégica se vuelven fundamentales.

³⁵ ÁLVAREZ, Alejandro. Medición y Evaluación en Comunicación Edita: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP) Colección “Estudios en Relaciones Públicas y Comunicación” No 2: Medición y Evaluación en Comunicación. España. 2011. ISBN: 978-84-615-3693-1. Disponible en: <http://www.revistacomunicar.com/pdf/2011-10-medicion.pdf>

³⁶ ALBRECHT, K. La misión de la empresa: Definir el espíritu, establecer los propósitos, fijar el rumbo. Barcelona: Paidós. 1996 [consultado Mayo 2014, 10]. Disponible en: <http://www.revistacomunicar.com/pdf/2011-10-medicion.pdf>

³⁷ CAPRIOTTI, P.. “Comunicación Corporativa. Una estrategia de éxito a corto plazo”. [en línea]. Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo N° 13 1999 (p. 30-33). [consultado el 20/04/2015] Argentina. 1999. Disponible en: http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Corporativa_1.pdf

Tradicionalmente, en los procesos de Management se suelen distinguir cuatro funciones esenciales para la organización: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar, cada una de las cuales se corresponde con una serie de actividades y tareas.

- Planear, definir objetivos y modos de acción.
- Organizar: implica definir la estructura que comprende relaciones, responsabilidades (funciones y tareas) y decisiones (autoridad).
- Dirigir: integra las actividades de selección y capacitación, comunicación, motivación (creación de incentivos), liderazgo y conformación de equipos y también resolución de conflictos.

En este sentido, Hammer introdujeron el concepto de la “organización en cambio” para plantear componentes y funciones centrales de la organización y una manera particular de desarrollar habilidades y roles en su interior. Este concepto implica una organización horizontal que se caracteriza por:

- Estructuración alrededor de procesos (estructuras matriciales y ad hoc).
- Existencia de jerarquías aplanadas (pocos niveles y muchos dependientes de cada jefe).
- Alto nivel de delegación y descentralización.
- Gestión a través de equipos.
- Concepción de los públicos como guía de la organización (trabaja para ellos y no ya para los directivos).
- Reconocimiento del desempeño de los equipos, con incentivos que responden a resultados del conjunto³⁸.

³⁸ HAMMER, C. Estrategias del Kaizen [en línea]. España: Mc. Graw Hill. 1998. [consultado Mayo 2014, 10]. Disponible en: <https://www.revistacomunicar.com/pdf/2011-10-medicion.pdf>

6. DISEÑO METODOLÓGICO

Teniendo presente que el objetivo general de la propuesta planteada, desarrollar un diagnóstico integral de comunicación que permita elaborar estrategias de comunicación para fortalecer el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa JEP Mobiliari S.A., a partir del cual se desprendió una serie de actividades específicas, que se llevaron a cabo en el cronograma planteado en el diseño metodológico.

6.1 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Cuadro 1. Técnicas de recolección de información.

| TÉCNICA | ENFOQUE | INSTRUMENTO | CONTENIDO |
|--|----------------------------|--------------------|---|
| Encuesta | Cuantitativo y cualitativo | Formulario | Preguntas cerradas y abiertas |
| Entrevistas estructuradas o semiestructurada | Cualitativo | Cuestionario | Preguntas cerradas y abiertas. Entrevistas a fuentes primarias como, los directivos de la empresa y colaboradores. Secundarias como, la información relevante de acerca de la organización. |
| Observación participante y pasiva | Cualitativo | Bitácora | Se observó el comportamiento de los empleados dentro de la organización con sus compañeros y jefes. |

Fuente: Elaboración propia

La metodología o técnicas de investigación que fueron utilizadas, son:

- Encuesta.
- Entrevista.
- Observación participativa y pasiva.

Las técnicas de investigación mencionadas anteriormente fueron el primer paso para crear el producto, en donde se evidencio el plan estratégico de comunicación. A continuación, un cuadro que explica cómo fue utilizada cada técnica de investigación.

6.2 PROCEDIMIENTO

A continuación, se presenta de forma detallada la elaboración del diagnóstico, el cual se le realizó a un porcentaje pequeño de empleados de la empresa. La organización en la ciudad de Cali, tiene 319 empleados exactamente, para sacar el promedio mínimo a quien se haría el diagnostico, se utilizó la ecuación militar estándar la cual nos permitía tener un muestreo exacto y seguro. El cual arrojó lo siguiente:

Imagen 2. Ecuación Militar.

| | | |
|--|------|--|
| $n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$ | | |
| Donde: | | |
| n = el tamaño de la muestra. | | |
| N = tamaño de la población. | | |
| σ = | | |
| Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5. | | |
| Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza | 1,96 | |
| e = Límite aceptable de error muestral | 15% | |

Fuente: Ecuación militar [en línea]. Estándar, Santiago de cali: [Consultado el 16 de junio de 2015] Disponible en Internet:http://ocw.usal.es/eduCommons/ciencias-sociales-1/control-estadistico-de-la-calidad/contenido/ocw_cabero/01_asignaturaCC/Temario/Tema5.pdf

La ecuación arrojó que el porcentaje de muestreo escogido sería 87 personas de la organización, lo cual equivale a un 10 % de los empleados que pertenecen a la empresa. El cual sería distribuido por áreas como se muestra en la siguiente tabla:

Cuadro 2. Resultado de ecuación.

| área | real | participación | personas reales | encuestas realizadas por áreas |
|----------------|------|---------------|-----------------|--------------------------------|
| Administración | 57 | 0,225296443 | 72 | 20 |
| ensamble | 21 | 0,083003953 | 26 | 7 |
| instalación | 13 | 0,051383399 | 16 | 4 |
| Madera | 21 | 0,083003953 | 26 | 7 |
| Pintura | 10 | 0,039525692 | 13 | 3 |
| reparaciones | 8 | 0,031620553 | 10 | 3 |
| almacén | 8 | 0,031620553 | 10 | 3 |
| despacho | 31 | 0,122529644 | 39 | 11 |
| Lamina | 11 | 0,043478261 | 14 | 4 |
| Mantenimiento | 8 | 0,031620553 | 10 | 3 |
| Pulimiento | 4 | 0,015810277 | 5 | 1 |
| Soldadura | 19 | 0,075098814 | 24 | 7 |
| Taller | 16 | 0,063241107 | 20 | 6 |
| Tubería | 7 | 0,027667984 | 9 | 2 |
| Tapicería | 14 | 0,055335968 | 18 | 5 |
| Calidad | 5 | 0,019762846 | 6 | 2 |
| TOTAL | 253 | | 319 | 87 |

Fuente: Elaboracion propia.

La encuesta fue la base para realizar el diagnostico, de la cual se dividió por áreas, área administrativa y área de producción, dentro del primer ítem se hicieron 59 encuestas y del segundo 28 encuestas, las cuales arrojaron que en la parte interna de la organización Jep Mobiliari si presenta fallas desde los procesos de calidad que llevan a cabo diariamente y de esta manera se detectó exactamente cuales eran las problemáticas y permitir la búsqueda de soluciones apropiadas para la organización. Además de ver la forma exacta de llegarle a los colaboradores de las diferentes áreas y asimismo llevar la información. **(Ver anexos)**

A continuación, se presenta el DOFA de la organización Jep Mobiliari S.A. desde la perspectiva que se encontró en la investigación trabajada desde la pasantía institucional, el cual permitió fortalecer las estrategias que se iban a plantear en su momento:

Cuadro 3. Dofa Jep Mobiliari.

| JEP MOBILIARI S.A DOFA | |
|---|--|
| DEBILIDADES -Incumplimiento con las entregas a tiempo. -Falta de formación al personal nuevo con respecto a capacitación frente a la organización. -Falta de fidelización con el cliente -No uso de publicidad | OPORTUNIDADES -Crecimiento de la demanda (Ventas mayores). -Expansión de la empresa a nuevas sucursales. -Posicionarse como la productora #1 de mobiliarios a nivel nacional con proyección internacional. |
| FORTALEZAS -Tecnología de punta -Personal con experiencia -Orientados a la atención del cliente - Uso de las políticas de calidad para la entrega de un producto excelente -Realizan promociones y ofertas | AMENAZAS -Aparición de nuevos negocios. -Que los posibles clientes no conozcan de la organización y desconfíen del trabajo -No contar con la materia prima Necesaria para un pedido |

Fuente: Elaboración propia.

Dentro del proceso se realizó también una entrevista a 10 personas de la parte de producción, quienes son las personas más vulnerables en los procesos, ya que estos manejan un nivel más alto de permanecía en la organización. Resaltando las respuestas más relevantes y repetitivas.

¿Cómo fue su ingreso a Jep Mobiliari S.A. y el acompañamiento por parte de la misma?

R// Al ingresar a la empresa me hicieron unas pruebas de conocimiento, pero nunca una inducción profunda sobre la empresa creo que eso podría ayudarnos a sentirnos con más pertenencia.

¿Conoce usted las políticas de calidad?

R// La verdad no tengo mucho conocimiento sobre las políticas de calidad, confundo eso no es lo de vida a tus ideas.

¿En la empresa su jefe en la ejecución de un producto ejecuta pasos o idealiza una guía para actuar, planificar, hacer, verificar los procesos?

R// Se comunica que se tiene que hacer, pero contamos con un tiempo muy corto y en muchas ocasiones no se cuenta con la materia prima necesaria e impide la entrega del producto a tiempo, además que la información no siempre está completa

Desde su rol como empleado. ¿Ha detectado que en la organización utilicen herramientas de calidad como Hojas de control, histogramas, diagramas de dispersión, gráficos de control entre otros?

R// Si, pero considero que debe hacerse de una manera más cronológica y constante para el beneficio de los procesos y de la empresa.

¿Qué es lo que no le gusta de la empresa Jep Mobiliari S.A.?

R// El poco tiempo que dan de receso en el horario laboral en el momento del almuerzo tan solo contamos con 15 minutos, por otro lado, los jefes no todos saben hablar de una buena forma eso es importante a la hora de la predisposición, nadie trabaja bien a las malas.

¿Qué es lo que más le gusta de Jep Mobiliari S.A.?

R// La familia que se crea a partir de las duras jornadas de trabajo porque si se ve así se pasa más tiempo con ellos que con los de uno, además cada mes se nos realiza el cumpleaños con el regalo de una torta por parte de la gerencia eso nos encanta.

Asimismo, en la elaboración del diagnóstico se llevó a cabo una bitácora para mirar cómo era el proceso desde que se pide un producto hasta la entrega del mismo.

Cuadro 4. Bitácora.

| BITACORA | | | |
|------------------------|--|---|---------------------------------|
| FECHA | ACTIVIDAD | OBSERVACIÓN | OBSERVADORES |
| Junio-Diciembre 2015 | Cotización // interacción cliente y asesor | El cliente es atendido por el asesor, escucha los requerimientos y asimismo el asesor le ofrece las alternativas que él cree que la empresa puede cumplir las expectativas del mismo. | Daniela Tejada // Isabel Granja |
| Junio-Diciembre 2015 | Interacción cliente // empresa | El cliente hace el pedido a través de una orden de compra | |
| Junio-Diciembre 2015 | A producción | Pasa al área de digitación de pedidos | |
| Junio - Diciembre 2015 | Realización del producto | Para luego pasar a producción, en donde se observó el proceso de realización de un producto. Además, de mirar cómo se entregaban los debidos formatos, por ejemplo, en el área de tapicería no se llenan los formatos, sino que hacen pedidos por voz a voz sin dejar constancia de lo que se dice o se pide. En este caso, se evidencia una falta de ... | |
| BITACORA | | | |
| FECHA | ACTIVIDAD | OBSERVACIÓN | OBSERVADORES |
| Junio - Diciembre 2015 | Realización del producto | Comunicación por parte de los jefes hacia las personas a cargo, siendo esto un problema a la hora de entrega de pedidos. | Daniela Tejada // Isabel Granja |

Fuente: Elaboración propia.

Imagen 3. Procesos de dirección.



Fuente: Manual de procesos, JEP mobiliari, Santiago de Cali: empresa JEP mobiliari s.a [consultado 11 de mayo de 2015]. Disponible en internet: <http://www.jep.com.co>

6.3 RESULTADOS

Teniendo en cuenta el objetivo general, desarrollar un diagnóstico integral de comunicación que permita elaborar estrategias de comunicación para fortalecer el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa JEP Mobiliari S.A. Como primera medida se tomaron las preguntas más relevantes de la encuesta que se aplicó a 87 colaboradores de la organización, para la obtención de los resultados del diagnóstico (ver anexos) y de esta manera detectar cuales eran acordes a lo que se evidencia con la problemática planteada inicialmente.

En el área de producción se escogieron las siguientes preguntas:

- **Pregunta 4:** ¿Existe una eficaz comunicación con el cliente? De 59 personas encuestadas en el área de producción, 35 Personas respondieron que si existe una eficaz comunicación con el cliente mientras que 24 Personas dijeron que no existe. De la cual se puede evidenciar una diferencia poco significativa en cuanto a

las personas que están de acuerdo con que, si se presenta una comunicación efectiva con el cliente, comparándola con las que no están de acuerdo, lo cual fue de gran ayuda a la hora de mirar porque se presentaba esa diferencia, si bien el proceso de empresa – cliente es muy importante en los procesos de gestión de calidad. Según lo aprendido durante la incursión de la carrera y la practica en la organización se puede afirmar que en una organización para que exista una comunicación efectiva se necesita un emisor y un receptor alguien que proyecte un mensaje ideal, pero al mismo tiempo que el que la escuche la interprete y lleve a cabo, por medio de esta se puede mejorar los conflictos de una mejor manera escuchando las dos partes y que de esta forma se optimizan los procesos de la organización en el que esté trabajando y apoyando.

➤ **Pregunta 9:** ¿Usted considera que recibe retroalimentación por parte de su jefe sobre el trabajo que realiza? El resultado que arrojo la encuesta de 59 personas en el área de producción fue que: 29 personas dijeron que, si recibe retroalimentación por parte de su jefe sobre su trabajo, pero por otro lado 7 personas dice que no recibe retroalimentación y 23 personas responden que a veces sucede.

Este fue un punto muy importante, puesto que, aunque la mayoría de personas respondieron que, si recibían una retroalimentación por parte se du jefe, se encuentra una diferencia poco marcada en que a veces reciben retroalimentación, es decir, que falta en la empresa procesos de comunicación efectivos para que no se presenten problemas en los procesos de calidad, ya que es importante que todos los colaboradores estén al tanto de todos los procesos que se lleven a cabo dentro de la empresa. Esta pregunta fue muy relevante a la hora de sacar adelante las estrategias.

➤ **Pregunta 10:** ¿Usted considera que la comunicación entre las diferentes áreas de la compañía es la adecuada para el óptimo desarrollo de los procesos organizacionales? El resultado que arrojo la encuesta de 59 personas en el área de producción fue que: 24 persona respondió que, si considera que la comunicación entre las diferentes áreas de la compañía es adecuada para su óptimo desarrollo, pero por otro lado 7 personas dijeron que no y 28 respondieron que a veces.

Se evidencia que hay una diferencia en cuanto a que si se presenta una comunicación adecuada entre las diferentes áreas y que a veces es adecuada, Lo cual, expresa que la comunicación interna dentro de los jefes, colaboradores y empleados no se están llevando de una manera adecuada, y esto ocasiona una ruptura en los procesos a nivel corporativo, además de que se vean afectados, ya

que no hay una retroalimentación, ni se está compartiendo el conocimiento, ni aprendizaje, por esta razón impide que la empresa crezca, y se estanque. Es por esta razón que las empresas que realizan un intercambio de conocimientos cuentan ahora en día con un valor agregado.

En el área administrativa también se evidencia que no existe una buena comunicación entre áreas y sobre la información que se está transmitiendo y como llega a los colaboradores, demostrando el problema de no tener un área de comunicación establecida, además de que no se cumplen de forma efectiva los procesos.

➤ **Pregunta 12:** ¿Cuál de los siguientes medios o canales de comunicación considera usted que a la fecha ha sido el más efectivo para enterarse de los hechos de la empresa? (marque solo uno).

El resultado que arrojo la encuesta de 28 personas en el área de administración fue que: 17 carteleros, 4 correo electrónico, 3 comunicación directa de sus jefes y 4 rumor. La pregunta, es un punto clave para saberles llegar a los empleados, puesto que demuestra que son en su mayoría visuales, es decir, que la información les llega de manera efectiva por este medio.

➤ **Pregunta 19:** ¿Conoce usted el Manual de calidad de la empresa Jep Mobiliari S.A.? La mayoría de personas encuestadas tanto en el área de producción como administrativa respondieron que no la conoce. El resultado que arrojo la encuesta de 28 personas en el área de administración fue que: 8 personas respondieron que, si conocen el manual de calidad, pero por otro lado 20 dijeron que no lo conoce. Asimismo, 59 personas en el área de producción fue que: 26 personas respondieron que, si conocen el manual de calidad, pero por otro lado 33 dijeron que no lo conoce.

Es por esto que el realizar una estrategia que ayude a socializar las políticas de calidad de la empresa ya que es imprescindible para que todos los trabajadores la conozcan, para que los procesos sean de calidad y todo lo que conlleve a la producción de un producto sea exitoso. Además, se evidencia de esta manera que esta no está siendo transmitida de forma correcta como se expresa en las preguntas anteriores.

➤ **Pregunta 21:** Considera usted que la comunicación en Jep Mobiliari es: excelente, bueno, regular o malo (marque sólo uno): El resultado que arrojo la

encuesta de 28 personas en el área de administración fue que: 8 personas respondieron buena la comunicación en Jep Mobiliari S.A, 16 personas respondieron que regular, 4 personas respondieron que malo. La mayoría de personas encuestas respondió que la comunicación es regular, quiere decir que como se venía evidenciando desde un principio en las anteriores preguntas, esta pregunta corrobora que se debe realizar unas estrategias que a la vez comunique y que aporte a conocer las políticas y procesos que se llevan a cabo en la organización.

➤ **Pregunta 23:** ¿Conoce usted acerca de los mecanismos que existen en la empresa Jep Mobiliari S.A. para la eficacia del sistema de gestión de calidad? El resultado que arrojó la encuesta de 28 personas en el área de administración fue que: 20 personas respondieron que no conoce acerca del mecanismo que existe dentro de la empresa Jep Mobiliari S.A.

Y en el área de producción 59 personas encuestadas, 27 personas respondieron que, si conocen acerca del mecanismo que existe dentro de la empresa, por otro lado 33 personas respondieron que no conoce acerca del mecanismo que existe dentro de la empresa Jep Mobiliari S.A.

Esta pregunta, permitió corroborar que los colaboradores del área de producción y administrativa no conocían ni la política, ni sus mecanismos, puesto que la mayoría respondió que no conocían de estos. De esta manera, también es importante buscar la forma de que los colaboradores conozcan de la política y sus mecanismos, porque es indispensable para que los procesos funcionen y exista una comunicación efectiva. Siendo este un punto importante para que se presenten menos pérdidas en producción y se haga un producto de calidad con servicios excelentes.

En el área administrativa se escogieron las siguientes preguntas:

➤ **Pregunta 3:** ¿La empresa Jep Mobiliari S.A. cuenta con flujos de comunicación eficaces para el correcto desempeño de los procesos? El resultado que arrojó la encuesta de 28 personas en el área de administración fue que: 16 personas respondieron que sí cuentan con flujos de comunicación eficaz para el correcto desempeño de los procesos y las otras 12 personas dijeron que no cuenta con ellos.

La mayoría de personal encuestado respondió que no existen flujos de comunicación eficaces para el correcto desempeño de los procesos, lo cual evidencia que una vez más que tanto en el área de producción como en el área administrativa, está fallando la manera de comunicar y la manera de dar a conocer los procesos, asimismo, se evidencia la importancia de que exista una comunicación eficaz para que se presente un correcto desempeño de los procesos.

➤ **Pregunta 6:** ¿Su jefe le informa oportunamente sobre asuntos relacionados con cambios y decisiones de la empresa? El resultado que arrojó la encuesta de 28 personas en el área de administración fue que: 14 Personas respondieron que su jefe si le informa oportunamente sobre los asuntos relacionados con cambios y decisiones de la empresa, pero por otro lado 14 personas dijeron que no se les informa oportunamente sobre los asuntos.

En esta pregunta hubo una igualdad en las respuestas, entonces, surgió una gran incógnita, ¿De qué manera hacer que los jefes de las distintas áreas informen oportunamente los cambios o decisiones de la empresa? Y no exista una diferencia entre si informar o no. Mostrando de esta forma, que se debe hacer un cambio en la comunicación y la forma como se está llevando la información hacia sus colaboradores.

➤ **Pregunta 8:** ¿Su jefe le da clara y constantemente la información que necesita para poder desarrollar bien su trabajo? El resultado que arrojó la encuesta de 28 personas en el área de administración fue que: 6 personas dijeron que si, su jefe les da clara y consta mente la información que necesita, pero por otro lado 22 personas respondieron que a veces.

Las personas respondieron en su mayoría que a veces se les da la información clara y constantemente, lo cual, evidencia que existe una falta de comunicación de la gerencia, ya que estamos hablando del área administrativa y es por esto que, en ocasiones, también no se lleva a cabo una comunicación eficaz de los procesos y queda mal la empresa. Es importante resaltar que el acompañamiento continuo de la gerencia debe ser constante tal cual con la comunicación entre sus colaboradores para que de la misma forma se vea los resultados de una manera excelente.

➤ **Pregunta 18:** ¿La comunicación de la política ha sido adecuada y usted la ha entendido? El resultado que arrojó la encuesta de 28 personas en el área de administración fue que: 16 personas respondieron a que, si ha sido adecuada la

comunicación de la política, pero por otro lado 12 personas respondieron que no es adecuada.

La mayoría de personas encuestadas respondió que no ha sido adecuada y no la ha entendido. De esta manera se encuentra la falta de conocimiento de la política de calidad, la cual es indispensable conocer de ella y aún más por esta área administrativa que debe saberla inmediatamente ingresa un empleado a la organización.

➤ **Pregunta 25:** ¿Está definida la responsabilidad y la frecuencia para la realización del seguimiento de los indicadores? resultado que arrojó la encuesta de 28 personas en el área de administración fue que: 10 personas respondieron que, si está definida la responsabilidad y la frecuencia del seguimiento de los indicadores, pero por otro lado 28 dijeron que no los conocen.

Es esta pregunta se muestra una gran diferencia de resultados puesto que la mayoría de personal encuestado respondió que no conocen los indicadores y su responsabilidad, corroborando que hace falta un mecanismo que permita que exista una comunicación eficaz y que los procesos de calidad sean efectivos para que de esta manera se fortalezca y se muestren resultados excelentes.

Los resultados encontrados a partir de lo que arrojó la encuesta aplicada a 87 personas (ver anexos), junto con las entrevistas y la Dofa se puede decir que efectivamente desde el planteamiento problema, la comunicación es un factor que se ve afectado en el área de gestión de calidad, lo cual hace que los procesos no se estén llevando a cabo de la forma correcta y de esta manera la organización presente simultáneos problemas en las distintas áreas que se encuentran en ella.

Así que, se vio en la necesidad de buscar estrategias que fortalecieran el sistema de gestión de calidad e igualmente apoyaran a los colaboradores y permitir que los empleados de la organización sintieran que tenían voz y voto, entonces, a partir de allí se empezó a hacer un análisis y con herramientas como la elaboración de una matriz de estrategias, identificar que táctica junto con una actividad era la adecuada para poder dar solución a las problemáticas.

A continuación, se toma el número correspondiente de cada pregunta que se utilizó en la encuesta y como se alinea con la respectiva estrategia.

➤ **Implementación grupos primarios.** No existe una buena comunicación entre jefes y colaboradores. Los compromisos de los roles están distorsionados lo que ocasionan fallas en las entregas, pérdida de clientes, y mala reputación corporativa, es por esto que se ve en la tarea de implementar los grupos primarios, para que la gerencia, jefes y colaboradores estén al día de lo que sucede en la organización y de esta manera se evidencien posibles fallas en las áreas y exista una retroalimentación entre todos.

➤ **Bingonizate.** Los empleados tienen confusiones en cuanto a las políticas de calidad y hacia dónde quiere llegar la organización, es por esto que se implementa el Bingonizate, una manera didáctica en donde la parte de producción y administración se relacionan, se conocen y a su vez aprende todo acerca de los procesos de calidad, mecanismos y componentes importantes de la organización.

➤ **Cuña radial.** Cuentan con medios de comunicación, pero no hacen uso de ellos, es por eso que se propone el uso del radio parlante y de esta manera mostrar a través de la escucha las políticas de calidad, de esta forma concientizar de una manera diferente de la importancia de esta a los colaboradores de las distintas áreas para no desperdiciar el uso de este canal de comunicación.

➤ **Empleado Del Mes.** A los empleados no se les motiva por la realización excelente de sus labores lo que ocasiona un mal ambiente, y posiblemente su producción no aumenta, es por esto que se plantea el empleado calidoso, puesto que, además, de que se premia las capacidades y habilidades del trabajador además se le motiva para que su rendimiento y producción sea mejor en la organización.

Posteriormente, en el manual estratégico de comunicación se encuentra plasmado la importancia de cada estrategia, su funcionamiento y el paso a paso de su elaboración además de que se explica de la importancia de un área de comunicación, para que finalmente, se evidencie que con estas estrategias y el diagnóstico que se llevó a cabo, se está aportando al fortalecimiento del sistema de gestión de calidad, y que sus procesos sean efectivos, exista una comunicación transversal entre colaboradores y jefes.

6.4. PRODUCTOS

Respecto a lo anterior, en el resultado del diagnóstico se pudo evidenciar el problema de comunicación en las áreas y como los procesos son en ocasiones

ineficientes. Además, el desconocimiento de los empleados de algunas políticas de la empresa, la falta de liderazgo y comunicación en las distintas áreas. De tal manera que el paso siguiente que se realizó fue un plan donde se evidenciaran las estrategias de comunicación que dejó en evidencia cada proceso para aportar en las diferentes áreas y problemáticas en comunicación.

Es por esta razón que se llevó a cabo cada una de las estrategias que se irán mencionando en el transcurso del escrito, para solucionar el problema inicial y los derivados de este. Inicialmente, plasmar los grupos primarios, que son equipos de trabajo conformados por el gerente y sus colaboradores, quienes comparten objetivos comunes, establecen relaciones reciprocas e independientes, se reúnen periódicamente para mejorar la comunicación y lograr eficacia en el cumplimiento de las tareas. Para la comunicación el trato permanente no son suficientes por si solos, se hace necesario un coordinador que tenga los elementos necesarios que servirán para alcanzar los objetivos propuestos, tales como, revisar los compromisos, hablar de temas de interés común, participar de un lugar y establecer la participación de todos, ser imparciales, estimular la colaboración y no la competencia, es decir los grupos primarios permiten que la comunicación circule en varias direcciones, proporcionando la clara identificación de los objetivos, estrategias, planes, programas y los proyectos que van accionar la organización, además promueve el permanente contacto, fortalece compromisos y responsabilidades, genera un buen clima de confianza y potencia los principios de control, autogestión y autorregulación. Segundo, se plantearon otras tres estrategias que harán que la comunicación fluya de manera continua y el empleado se sienta participe de la organización.

A continuación, a través de una matriz de estrategias se fueron planteando las diferentes tácticas y estrategias que se iban a realizar para complementar el trabajo.

Si bien uno de los mayores problemas era que los colaboradores no tenían claras o algunos no sabían las políticas de la organización y algunos procesos, se planteó la estrategia del Bingo, el cual pretende mejorar la participación de los empleados en la organización.

➤ **Bingo.** Los empleados de la Empresa Jep Mobiliari S.A. tendrán asignado un tarjetón con imágenes de las funciones que se cumple en el área administrativa como de producción deberán taparlas con el nombre adecuado a la función, el primero que lo haga se le entregara su permio correspondiente.

Objetivo: Generar en los empleados la identificación de los procesos, funciones y roles de cada empleado, así como la política de calidad, permitiendo así que no existan fallas en las actividades cotidianas y se asuma la responsabilidad debida en cada actividad.

Cuadro 5. Táctica de comunicación, Bingonizate con Jep Mobiliari. S.A

| Estrategia | Bingonizate con Jep Mobiliari S.A |
|--------------------|---|
| Tácticas | Gran Bingo Jep Mobiliari. S.A |
| Acciones | Definición de cada imagen con las actividades representativas de cada rol (producción -administración) Reunión con el diseñador para realizar tarjetones correspondientes. Presentación y aprobación de la Junta Directiva Organización de Bingo Actualización de contenidos con las fotografías, de cada la actividad y dejar un legado de información para que lo aprendido en el bingo tenga recordación |
| Público | Interno |
| Canal | Escrito |
| Responsable | Comunicadoras Sociales: Isabel Cristina Granja // Daniela Tejada Presidente de la organización: Sr. Jorge Parrado |
| Frecuencia | Semestral |
| Indicador | # de empleados que participan del juego / # total de empleados * 100 |

Fuente: Elaboracion propia.

➤ **Comercial radial.** La empresa contara con un breve intro pegajoso, tanto en su contenido como en su musicalidad para que los empleados la escuchen en las pausas activas que hace la organización, dentro de los diferentes turnos, que son de 8:00 am a 6:00 pm.

Objetivo: Informar a los empleados sobre las políticas de calidad y el buen uso de sus elementos de seguridad así nunca se les olvidara y más fácil aplicaran.

Cuadro 6. Táctica de comunicación, aprendiendo nuestras políticas de calidad

| Estrategia | Aprendiendo nuestras políticas de calidad |
|--------------------|---|
| Tácticas | Cuna radial e impresos en cartelera |
| Acciones | Definición del tema del comercial. Creación del comercial, con realización de musicalización y contenido con las políticas de calidad. Presentación y aprobación de la Junta Directiva Prueba piloto |
| Público | Interno |
| Canal | Por medio del radio parlante de la organización Cartel con descripción n de la actividad en las carteleras de información |
| Responsable | Comunicadoras Sociales: Isabel Cristina Granja // Daniela Tejada Presidente de la organización: Sr. Jorge Parrado |
| Frecuencia | Semanal |
| Indicador | Cualitativo Sondeo de percepción a una pequeña muestra de los empleados que escuchan por turno |

Fuente: Elaboracion propia.

➤ **El empleado del mes.** En las grandes compañías esta idea ha sido un hit, ya que no hay nada mejor que ser recompensado por el deber cumplido, así que Jep mobiliaria S.A. no se quedará atrás con esta idea para destacar lo mejor para los mejores, estará instalada la fotografía en la entrada del establecimiento así mismo de las carteleras de información de toda la empresa.

Objetivo: Fomentar en los empleados de JEP Mobiliari, la cultura de calidad que la empresa busca, a través de acciones prácticas de calidad en el día a día de cada empleado.

Cuadro 7. Táctica de comunicación, el empleado calidoso del mes

| Estrategia | El empleado del Mes |
|--------------------|--|
| Tácticas | Programa de reconocimiento |
| Acciones | Definición de las características del empleado calidoso. Diseño de formato de calificación. Aprobación de la Junta Directiva. Presentación del programa. Ejecución del programa. Actualización de contenidos, fotografías, información de los empleados calidosos |
| Público | Interno |
| Canal | Se usarán carteles de información para asignar la foto con un pie de información de sus reconocimientos |
| Responsable | Comunicadoras Sociales: Isabel Cristina Granja // Daniela Tejada Presidente de la organización: Sr. Jorge Parrado |
| Frecuencia | Mensual |
| Indicador | # de empleados calidosos postulados/ # total de empleados x 100 |

Fuente: Elaboración propia.

➤ **Grupos Primarios.** Reuniones periódicamente con la gerencia y sus colaboradores para que exista un seguimiento a indicadores de gestión y de calidad por área y negociación de prioridades, analizar desviaciones y buscar soluciones; así como integrar y compartir información entre áreas. Generar ambiente de reconocimiento.

Objetivo: Generar espacios de comunicación directa y retroalimentación entre los empleados de la empresa.

Cuadro 8. Táctica de comunicación, grupos primarios.

| Estrategia | Grupos primarios |
|--------------------|---|
| Tácticas | Reuniones Periódicas |
| Acciones | Diseño del programa de grupos primarios. Presentación de propuesta a Gerencia y Directivos. Implementación de programa. |
| Público | Interno |
| Canal | Reuniones presenciales |
| Responsable | Comunicadoras Sociales: Isabel Cristina Granja // Daniela Tejada Presidente de la organización: Sr. Jorge Parrado |
| Frecuencia | Semanal |
| Indicador | #de grupos primarios realizados al mes/ # total de grupos primarios en la compañía x 100 |

Fuente: Elaboracion propia.

7. RECURSOS

7.1. TALENTOS HUMANOS

Dentro de la organización se contó con la colaboración de la Gerencia, Jefe de Calidad, Jefe de recursos humanos, además de los colaboradores de la misma, que aportaron a diligenciar la encuesta, con los que se realizó un plan piloto de las diferentes estrategias.

7.2. RECURSOS FÍSICOS

Para la elaboración de la propuesta se necesita de por lo mínimo 3 horas día de por medio para el estudio acerca de planes estratégicos de comunicación, y para la aplicación de las diferentes herramientas a utilizar en la investigación. Así mismo un computador, grabadora, papelería y cámara fotográfica, los cuales a continuación se cuantifican.

7.3. RECURSOS FINANCIEROS

Cuadro 9. Recursos financieros.

| RECURSOS FINANCIEROS | | |
|--|---|-------------------|
| AREA | MATERIALES | COSTOS |
| PAPELERIA | RESMA DE PAPEL REPROGRAF TAMAÑO CARTA | \$ 8.250 |
| | RESMA DE PAPEL REPROGRAF TAMAÑO OFICIO | \$11.500 |
| IMPRESIÓN | A BLANCO Y NEGRO CADA HOJA | \$50 |
| | A COLOR CADA HOJA | \$500 |
| DISEÑO GRÁFICO | DISEÑADORES DE LA ORGANIZACIÓN | \$ 1.500.000 |
| RECURSOS FINANCIEROS | | |
| AREA | MATERIALES | COSTOS |
| MEDIOS AUDIOVISUALES | VIDEO BEAM | \$ 2.000.000 |
| | CÁMARA CANON REBER T3I | \$ 2.000.000 |
| | LENTE 50MM | \$ 350.000 |
| PROGRAMAS | PREMIER- PHOTOSHOP // COSTO NORMAL POR ADOBE | \$ 379.937 |
| TIEMPO | | |
| HORAS TRABAJADAS DENTRO DE LA EMPRESA | | COSTO POR HORA |
| 3 horas, día de por medio durante 6 meses. | | \$ 2. 8333 |
| TOTAL | | \$ 509. 940. |

Fuente: Elaboracion propia.

8. CONCLUSIONES

El trabajo fue realizado con el fin de obtener un Diagnóstico Integral de Comunicación, orientado a la Construcción Participativa de Estrategias que Fortalezcan el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa Jep Mobiliari S.A durante un largo tiempo de investigación y práctica, se pudieron detectar las falencias que se encontraban dentro de la empresa permitiendo así desde el rol de comunicador organizacional observar, analizar, crear, modificar, y mejorar las problemáticas por medio de la creación de unas estrategias comunicativas, que lograron los objetivos propuestos formulados en este presente trabajo, como lo fue la realización de un diagnóstico integral de comunicación en donde se evidencia las fallas y asimismo la efectividad de los procesos comunicativos, el análisis de un diagnóstico de comunicación junto con un plan estratégico de comunicación que permitía la participación de todos los empleados para el mejoramiento de la comunicación, fortalecer el sistema de gestión de calidad por medio de estrategias de comunicación y dejar un legado por medio de un manual donde quede formalizados y establecidos los procesos de comunicación organizacional internos para que sirva de guía y constancia de que el trabajo ejecutado, tenga una continuidad en la organización, además de ser apoyado por el sistema de gestión de calidad.

La experiencia de poder entrar a una organización, permitió conocer y reconocer el trabajo desde el rol de un comunicador organizacional, el entrar y analizar profundamente cuales eran las características realizando un Dofa ayudo a determinar cuáles eran los puntos clave a donde se tenía que apuntar la investigación para el crecimiento tanto de la organización como personal, fue de gran ayuda la experiencia de los profesionales que colaboraron con el proyecto, además permitió afianzar los conocimientos ya adquiridos en la universidad como lo es el manejo de la organización, estructura corporativa, clima organizacional, dinámicas de grupo y su importancia, habilidades gerenciales, comunicación corporativa, consultoría, entre otras. Es así como la pasantía organizacional como opción de trabajo de grado amplió la visión y deja como enseñanza el acercamiento de la realidad de la profesión escogida y el legado de cómo ejecutarla para mejores profesionales y sobre todo como personas.

Además de que en la empresa se dejó plasmado la importancia del rol de un comunicador, de desarrollar ideas nuevas sobre la comunicación organizacional, es vital que conozcan la importancia de aplicar la comunicación en el sistema de gestión de calidad para que todos los empleados hablen el mismo idioma y así los procesos fluyan y sean eficientes para mostrar resultados efectivos, también el hecho de que la empresa tomará en cuenta la importancia de la comunicación y

de que exista una persona dedicada a esta área fue muy significativo en los resultados.

Toda empresa en todos sus procesos y en este caso particular, del proceso de gestión de calidad debe apalancarse desde un plan estratégico de comunicación que permita desarrollar todos los procesos organizacionales de manera adecuada. Si un plan estratégico o unas acciones de comunicación en algún momento los métodos o procedimientos se van a ver cortados, esto va a generar deficiencias en la organización, es por esto que es importante resaltar siempre el mejoramiento continuo para seguir llevando a cabo las estrategias propuestas en el desarrollo del proyecto y asimismo retroalimentarse constantemente.

Finalmente, lo que se aprendió fue experiencia en el manejo de personal, experiencia en comunicaciones y asimismo adquirir capacidades no solo en esta área sino también en gestión de calidad, en llevar a cabo los procesos de la mano de las normas que rigen la calidad de los procesos y poder hacer de ellos un complemento con la comunicación para que se den excelentes resultados en la organización.

Del mismo modo se logró transmitir a la organización que la comunicación en las empresas muchas veces es mal entendida como un simple hábito de entregar circulares, enviar mails y pegar letreros o realizar carteleras. Esto, si bien hace parte de la comunicación corporativa, pero no solo se constituye de estos pasos. La comunicación en las organizaciones va más allá, busca comprender las necesidades de los distintos públicos objetivos y darles solución a estas por medio del mejor canal que es la comunicación.

9. RECOMENDACIONES

Primero, se recomienda la implementación de un área de comunicación que se encargue de todos los procesos comunicativos para la mejora de las falencias manifiestas en la organización, ya que un comunicador social en una empresa es quien vende la imagen de la empresa, busca generar interacción, es consultor interno y gestiona valores intangibles en la organización.

Segundo, es importante el uso del manual estratégico que queda como constancia en la empresa donde indica el desarrollo y ejecución de cada estrategia planteada en este trabajo para la obtención de los resultados propuestos además es importante la frecuencia con que se realizan.

Tercero, la ejecución de cualquier proyecto necesita un grupo con capacidades, habilidades y características diferentes, es por esta razón que es importante saber cómo crear o conformar un buen equipo de trabajo ya que este permite generar un mejor clima organización y ayuda a generar un plan de trabajo acordando, además sirve de guía ya que va hacia la dirección que la organización quiere llegar, optimiza todos los procesos, en conclusión el compartir experiencias y conocimiento a través de reuniones periódicas, es lo que está marcando la diferencia en una empresa porque logran mejorar los aspectos tanto sociales como laborales, de esta manera logran potencializar la organización.

Cuarto, la implementación de un plan estratégico de comunicación, sirve para detectar las fallas, pero también las fortalezas de las empresas, es indispensable saber que no cualquier estrategia sirve para todo tipo de organización, se debe realizar un diagnóstico de comunicación, a partir de recolección de datos y este ayudara a definir cuáles son las estrategias más adecuadas para cada resultado.

Quinto, es importante la implementación y uso adecuado del manual estratégico que queda como constancia en la empresa donde indica el desarrollo y ejecución de cada estrategia planteada en este trabajo para la obtención de los resultados propuestos además es importante la frecuencia con que se realizan.

Sexto, El motivar a los empleados diariamente con pequeños mensajes, atenciones, o así sea con un saludo ayuda a crear pertenencia con la organización, lo que le permitirá incrementar su producción, ventas etc., además de lo monetario lograra un lazo más afectivo permitiendo que se presente una buena relación empleado - jefe.

BIBLIOGRAFÍA

ACED, Cristina. Plan de Comunicaciones para Pymes [en línea]. Cristiana ced, 2015. [consultado 11 de Mayo de 2015]. Disponible en internet: http://cristinaaced.com/pdf/planComunicacion_BIC%20Galicia.pdf. p.14

AGUILAR ESTÉVEZ, Camilo Andrés. Mantenimiento y Mejoramiento del Sistema de Gestión de Calidad Clínica Chicamocha S.A [en línea]. Trabajo de grado ingeniería industrial. Bucaramanga, Universidad Pontificia Bolivariana, Escuela administración Ingenierías. 2008. [consultado 11 de mayo de 2015]. Disponible en internet: http://biblioteca.upbbga.edu.co/docs/digital_16888.pdf

ALBRECHT, K. La misión de la empresa: Definir el espíritu, establecer los propósitos, fijar el rumbo. Barcelona: Paidós. 1996. 120 p

ÁLVAREZ, Alejandro. Medición y Evaluación en Comunicación Edita: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP) [en línea]. En: Colección “Estudios en Relaciones Públicas y Comunicación” No 2: Medición y Evaluación en Comunicación. España. 2011. [consultado 11 de Mayo de 2015].. Disponible en: <http://www.revistacomunicar.com/pdf/2011-10-medicion.pdf>. p.34

CAPRIOTTI, P. “Comunicación Corporativa. Una estrategia de éxito a corto plazo”. [en línea]. Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo N° 13 (pp. 30-33). [Consultado el 20/04/2015] Argentina. 1999. Disponible en: http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Corporativa_1.pdf

CASTELLANOS, Lores José. Comunicación y la norma ISO 9001:2000 [en línea].. Lima: Qualinet. Red de gestión integral y calidad, 2006. [Consultado 24 de abril de 2015]. P. 22. Disponible en Internet: http://cdiserver.mbasil.edu.pe/mbapage/cdi/BoletinesElectronicos/Medio%20Empresarial/6%20n62%20dic.04/calidad_comunicacion_norma.html. p.8

COSTA Joan. Imagen Corporativa en el siglo XXI. Buenos Aires: Editorial La Crujía, segunda edición. 2001. 264 p.

CRUZ, Jeimmy; PINEDA, María del Pilar. Posicionamiento de la oficina de comunicaciones del Colegio Jefferson en el grupo de personas que constituyen las áreas pedagógicas y administrativas, luego de tres años de haber sido constituida [CD-ROOM]. Santiago de Cali, 2015.p. 22

CRUZ, Kronfly Fernando. Entorno organizacional. El entorno cultural. Santiago de Cali: Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle, 1998. p. 54. p.

DÍAZ, Yasmín. Diagnóstico Organizacional de las Comunicaciones. [en línea]. Tesis Digitales UNMSM. 2001 [consultado 11 de Mayo de 2015]. Disponible en Internet: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/diaz_gy/Cap3.PDF. P.4

DOMÍNGUEZ CALDEVILLA, David. La Cara interna de la comunicación en la empresa. Madrid: Visión Libros: 2013. 56 p.

El liderazgo en la comunicación interna. III Estudio sobre la comunicación interna en España. N° 194. Inforpress, Instituto de Empresa y revista Capital Humano. 2005[consultado 11 de Mayo de 2015]. Disponible en:http://www.hrcenter.org/img_comunes/investigacion/investigacion_esp/4.pdf. p.27

GALICIA, X. Manuales Prácticos de las Pymes, Como Elaborar el Plan de Comunicación [en línea]. 2013 [consultado 11 de Mayo de 2015]. Disponible en internet: http://www.igape.es/images/crearunhaempresa/ManuaisdeXestion/10_planComunicacion_cas.pdf, Pág 25.p.15

HAMMER, C. Estrategias del Kaizen [en línea]. España: Mc. Graw Hill. 1998 [consultado 11 de Mayo de 2015]. Disponible en: <https://www.revistacomunicar.com/pdf/2011-10-medicion.pdf>

Herramientas para Sistemas de Calidad [en línea]. ISO, 2008. [consultado 11 de Mayo de 2015]. Disponible en internet: <http://www.normas9000.com/importancia-gestion-calidad.html>. P.31

ISO comités técnicos de ISO. ISO 9001 de 2015. Edición 5. Comunicación, numeral 7.4. 21 p.

Jep Mobiliari [en línea] Santiago de Cali: Empresa Jep Mobiliari S.A, 2015 [consultado 11 de Mayo de 2015]. Disponible en internet: <http://www.jep.com.co>
[p.2](#)

LOSADA DÍAZ, José Carlos. Gestión de la comunicación en las organizaciones. Murcia, España: Sphera Pública. 2005. 25. p

MORALES SERRANO, Francisca.. La Comunicación Interna. Herramienta Estratégica de Gestión para las empresas, de CAP-UAB. 2001 [consultado 11 de Mayo de 2015]. Disponible en: <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>. [P.26](#)

MÚNERA, Pablo. El Comunicador Corporativo entre la Teoría y la Práctica: La función comunicativa, Defender la legitimidad de la organización como metáfora. Medellín: Editorial Zuluaga, 2005. 215 p

MÚNERA URIBE, Pablo Antonio & SÁNCHEZ ZULUAGA Uriel H. Comunicación Empresarial, una mirada corporativa. Colombia: Prólogo de Joan Costa. Ed. Zuluaga. 2003. 385.p.

PELÁEZ SERNA, J. C. Plan estratégico de comunicación 2012 – 2015. Medellín, Colombia: Contraloría general de Medellín. Octubre de 2012 [consultado 11 de Mayo de 2015]. Disponible en internet: <file:///C:/Users/Familia%20G/Downloads/Plan%20%20Estrat%C3%A9gico%20Comunicaciones%202012-2015.pdf>. [p.7](#)

SALÓ, Núria. La comunicación interna, instrumento fundamental de la función directiva [en línea]. Barcelona: Red Dircom Iberoamericana. Barcelona Management Review, 2005. [Consultado 16 de septiembre de 2007]. Disponible en Internet: <http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf>. [P.11](#)

SANDOVAL TÉLLEZ, María José; Comunicación organizacional [en línea] Universidad de las Américas, Puebla: Derechos Reservados ©, Tesis digitales, Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, Mayo 2014 [consultado 11 de Mayo de 2015]. Disponible en internet:

[http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo_2.html#. P.6](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo_2.html#.P.6)

VÁSQUEZ, Liliana M. La empresa: Escenario de Convivencia. Modelo Comunicacional para la Convivencia Empresarial. Medellín: Editorial Colina, 2000. 320 p.

VELÁSQUEZ, Francisco. La estrategia, la estructura y las formas de asociación: Fuente de ventajas competitivas para las Pymes colombianas. [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Icesi, 2004 [consultado 24 de abril de 2015]. Disponible en Internet: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S012359232004000400003&lng=es&nrm=iso.

VELÁSQUEZ, Oscar Darío. Las empresas de familia: Instituciones con personalidad propia: Como reconocer las tareas de la familia en la pyme. En: Caja de Herramientas para PYMES: Colección Única. Bogotá: Casa Editorial el Tiempo S.A., 2006. 49. p

ZAPATA. Lilian. Comunicación Integral, Una revolución en el pensamiento empresaria. Imagen y Comunicación. La Revista Oficial del DIRCOM 23.: 2011.33 p.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta diagnóstico de comunicaciones

Encuesta diagnóstico de comunicaciones

Agradecemos su colaboración y compromiso en el diligenciamiento de este cuestionario; el cual es un instrumento de diagnóstico que nos permitirá indagar sobre algunos aspectos de comunicación interna, fundamentales para el óptimo desarrollo de todos los procesos organizacionales en la empresa Jep Mobiliari S.A.

FECHA: _____

CIUDAD: _____

1. ÁREA: (marque con una X el área a la que usted pertenece).

Administrativa ☐ Producción ☐

2. ¿Tiene usted personas a cargo?

SI ☐ NO ☐

Marque con una X o mencione según corresponda.

A. COMUNICACIÓN

3. ¿la empresa Jep Mobiliari S.A cuenta con flujos de comunicación eficaces para el correcto desempeño de los procesos??

SI ☐ NO ☐

4. ¿existe una eficaz comunicación con el cliente?

SI ☐ NO ☐

5. ¿Se registran los resultados de satisfacción del cliente y sus quejas?

SI ☐ NO ☐

B. INFORMACIÓN

6. ¿Su jefe le informa oportunamente sobre asuntos relacionados con cambios y decisiones de la empresa?

SI ☐ NO ☐

7. ¿Con que periodicidad considera usted, le llega la información oficial de la compañía? (marque sólo uno)

a. Diariamente ☐ b. semanalmente ☐ c. quincenalmente ☐

d. mensualmente ☐ e. en más tiempo ☐

8. ¿Su jefe le da clara y constantemente la información que necesita para poder desarrollar bien su trabajo?

Si___ No___ A veces___

9. ¿Usted considera que recibe retroalimentación por parte de su jefe sobre el trabajo que realiza?

Si___ No___ A veces___

10. ¿Usted considera que la comunicación entre las diferentes áreas de la compañía es la adecuada para el óptimo desarrollo de los procesos organizacionales?

Si___ No___ A veces___

Si___ su respuesta es negativa. ¿Por qué?

C. MEDIOS DE COMUNICACIÓN

11. ¿Conoce usted los medios de comunicación institucionales de Jep Mobiliari?

SI___ NO___

Menciónelos_____

12. ¿Cuál de los siguientes medios o canales de comunicación considera usted que a la fecha ha sido el más efectivo para enterarse de los hechos de la empresa? (marque solo uno)

- | | | |
|------------------|--------------------------|----------------------------|
| a. Carteleras___ | b. Correo electrónico___ | c. Comunicación directa de |
| d. Rumor___ | e. Chat___ | sus jefes___ |
| f. Intranet___ | g. ¿Otro___ Cual? _____ | |

13. Con relación a las carteleras de la compañía usted Las lee.

- | | | |
|--------------------|---------------------|-------------------------------|
| a. Diariamente___ | b. semanalmente___ | c. quincenalmente___ |
| d. mensualmente___ | e. nunca las lee___ | f. No cuento con cartelera___ |

14. Considera que la información publicada en las carteleras es:

- a. Importante
- b. poco importante
- c. no aporta para los procesos
- d. no se nunca la leo
- e. No aplica

15. Con relación al correo electrónico. ¿Usted lo usa?

- | | | |
|--------------------|--------------------|----------------------|
| a. Diariamente___ | b. semanalmente___ | c. quincenalmente___ |
| d. mensualmente___ | e. nunca lo usa___ | f. No tiene___ |

16. ¿Qué temas consulta de su interés en la Intranet?

Explique _____

17. ¿Conoce usted la Política de calidad de la empresa Jep Mobiliari S.A.?

SI____ NO____

Explique _____

18. ¿La comunicación de la política ha sido adecuada y usted la ha entendido?

SI____ NO____

19. ¿Conoce usted el Manual de calidad de la empresa Jep Mobiliari S.A.?

SI____ NO____

Explique _____

20. ¿qué información recibe usted para cumplir con los requisitos del sistema de gestión de calidad?

Explique _____

PERCEPCION DE LA COMUNICACIÓN

21. Considera usted que la comunicación en Jep Mobiliari es: (marque sólo uno)

a. Excelente____ b. Bueno____ c. Regular____ d. Malo____

22. Califique los siguientes atributos de comunicación respecto a como usted considera la comunicación

| | Atributo De acuerdo | Ni en acuerdo | Ni en desacuerdo | En desacuerdo |
|-------|------------------------|------------------|---------------------|---------------|
| Clara | | | | |

| | | | | |
|----------|--|--|--|--|
| Oportuna | | | | |
| Creíble | | | | |
| Efectiva | | | | |

23. ¿Conoce usted acerca de los mecanismos que existen en la empresa Jep Mobiliari S.A. para la eficacia del sistema de gestión de calidad?

SI_____ NO_____

Mencionelos_____

24. ¿Sabe usted si existen indicadores adecuados para cada uno de los procesos del sistema de gestión de la calidad?

SI_____ NO_____

25. ¿Está definida la responsabilidad y la frecuencia para la realización del seguimiento de los indicadores?

SI_____ NO_____

26. ¿Se emprenden acciones a partir del análisis de indicadores

SI_____ NO_____

27. ¿Existe evidencia de acciones emprendidas para la mejora continua?

SI_____ NO_____

Gracias

Anexo B. Resultados de la encuestas

Estos son los resultados plasmados después de llevar a cabo el diagnostico, se clasificaron en producción y administración puesto que, en la primera pregunta de la encuesta, se preguntaba a qué área pertenecían las personas que las desarrollaban. A continuación, se muestra la tabulación de los resultados del área de producción.

PREGUNTA # 2: El resultado que arrojo la encuesta de 59 personas en el área de producción fue que: 18 personas si tienen gente a cargo y 41 personas no tienen.

| Nº DE PREGUNTA | PREGUNTA | RESPUESTAS | |
|----------------|--------------------------------|------------|----|
| | | SI | NO |
| 2 | ¿Tiene usted personas a cargo? | 18 | 41 |



PREGUNTA #3: El resultado que arrojo la encuesta de 59 personas en el área de producción fue que: 48 personas respondieron que sí cuentan con flujos de comunicación eficaz para el correcto desempeño de los procesos y las otras 11 personas dijeron que no cuenta con ellos.

| Nº PREGUNTA | DE | PREGUNTA | RESPUESTAS | |
|----------------|----|---|------------|----|
| | | | SI | NO |
| 3 | | ¿La empresa Jep Mobiliari S.A. cuenta con flujos de comunicación eficaces para el correcto desempeño de los procesos? | 48 | 11 |



PREGUNTA #4: El resultado que arrojo la encuesta de 59 personas encuestadas en el área de producción fue que: 35 Personas respondieron que si existe una eficaz comunicación con el cliente mientras que 24 Personas dijeron que no existe. De la cual se puede evidenciar que existe poca diferencia para que la comunicación en la organización sea eficaz, aunque si bien la mayoría de personas dice que la comunicación es eficaz con el cliente, la diferencia es algo que permitió arrojar que las personas aún se encuentran en desacuerdo.

| Nº PREGUNTA | DE | PREGUNTA | RESPUESTAS | |
|----------------|----|---|------------|----|
| | | | SI | NO |
| 4 | | ¿Existe una eficaz comunicación con el cliente? | 35 | 24 |



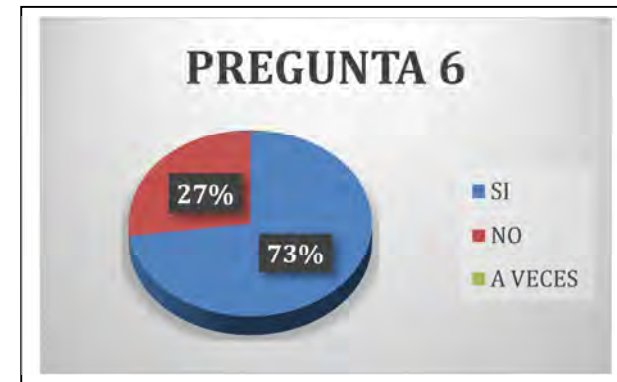
PREGUNTA #5: El resultado que arrojo la encuesta de 59 personas en el área de producción fue que: 44 personas respondieron que se registran los resultados de satisfacción de los clientes y sus quejas, pero por otro lado 15 personas respondieron que estos resultados no se registran.

| Nº DE PREGUNTA | PREGUNTA | RESPUESTAS | |
|----------------|--|------------|----|
| | | SI | NO |
| 5 | ¿Se registran los resultados de satisfacción del cliente y sus quejas? | 44 | 15 |



PREGUNTA #6: El resultado que arrojo la encuesta de 59 personas en el área de producción fue que: 43 Personas respondieron que su jefe si le informa oportunamente sobre los asuntos relacionados con cambios y decisiones de la empresa, pero por otro lado 16 personas dijeron que no se les informa oportunamente sobre los asuntos.

| Nº DE PREGUNTA | PREGUNTA | RESPUESTAS | |
|----------------|--|------------|----|
| | | SI | NO |
| 6 | ¿Su jefe le informa oportunamente sobre asuntos relacionados con cambios y decisiones de la empresa? | 43 | 16 |



PREGUNTA #7: El resultado que arrojo la encuesta de 59 personas en el área de producción fue que: 37 personas respondieron que Diariamente, 10 personas Semanalmente, 3 personas quincenalmente, Mensualmente 3 personas, y más tiempo 6 personas.

| Nº DE PREGUNTA | PREGUNTA | ITEM | NÚMERO DE PERSONAS |
|----------------|---|--------------------------|--------------------|
| 7 | ¿Con qué periodicidad considera usted, le llega la información oficial de la empresa? | DIARIAMENTE | 37 |
| | | SEMANALMENTE | 10 |
| | | QUINCENALMENTE | 3 |
| | | MENSUALMENTE | 3 |
| | | NUNCA LAS LEE | 0 |
| | | MAS TIEMPO | 0 |
| | | NO CUENTO CON CARTELERAS | 6 |
| | | NO TIENE | 0 |
| | | NO USA | 0 |



PREGUNTA #8: El resultado que arrojo la encuesta de 59 personas en el área de producción fue que: 45 personas dijeron que si, su jefe les da clara y consta mente la información que necesita, pero por otro lado 14 personas respondieron que a veces

| Nº DE PREGUNTA | PREGUNTA | RESPUESTAS | | |
|----------------|---|------------|----|---------|
| | | SI | NO | A VECES |
| 8 | ¿Su jefe le da clara y constantemente la información que necesita para poder desarrollar bien su trabajo? | 45 | 0 | 14 |



PREGUNTA #9: El resultado que arrojo la encuesta de 59 personas en el área de producción fue que: 29 personas dijeron que, si recibe retroalimentación por parte de su jefe sobre su trabajo, pero por otro lado 7 personas dice que no recibe retroalimentación y 23 personas responden que a veces sucede. Este fue un punto muy importante, porque si bien la mayoría de personas respondieron que, si reciben retroalimentación por parte de su jefe, existe una diferencia con respecto que a veces reciben retroalimentación, siendo este punto muy importante para la realización de las estrategias, ya que se busca que haya una comunicación efectiva total.

| Nº DE PREGUNTA | PREGUNTA | RESPUESTAS | | |
|----------------|--|------------|----|---------|
| | | SI | NO | A VECES |
| 9 | ¿Usted considera que recibe retroalimentación por parte de su jefe sobre el trabajo que realiza? | 29 | 7 | 23 |



PREGUNTA #10: El resultado que arrojó la encuesta de 59 personas en el área de producción fue que: 24 persona respondió que, si considera que la comunicación entre las diferentes áreas de la compañía es adecuada para su óptimo desarrollo, pero por otro lado 7 personas dijeron que no y 28 respondieron que a veces.

| Nº DE PREGUNTA | PREGUNTA | RESPUESTAS | | |
|----------------|---|------------|----|---------|
| | | SI | NO | A VECES |
| 10 | ¿Usted considera que la comunicación entre las diferentes áreas de la compañía es la adecuada para el óptimo desarrollo de los procesos organizacionales? | 24 | 7 | 28 |



PREGUNTA #11: El resultado que arrojó la encuesta de 28 personas en el área de administración fue que: 42 personas dijeron si conoce los medios de comunicación institucionales de Jep Mobiliari S.A, y por otro lado 17 personas responden que no lo conocen.

| Nº DE PREGUNTA | PREGUNTA | RESPUESTAS | |
|----------------|--|------------|----|
| | | SI | NO |
| 11 | ¿Conoce usted los medios de comunicación institucionales de Jep Mobiliari? | 42 | 17 |

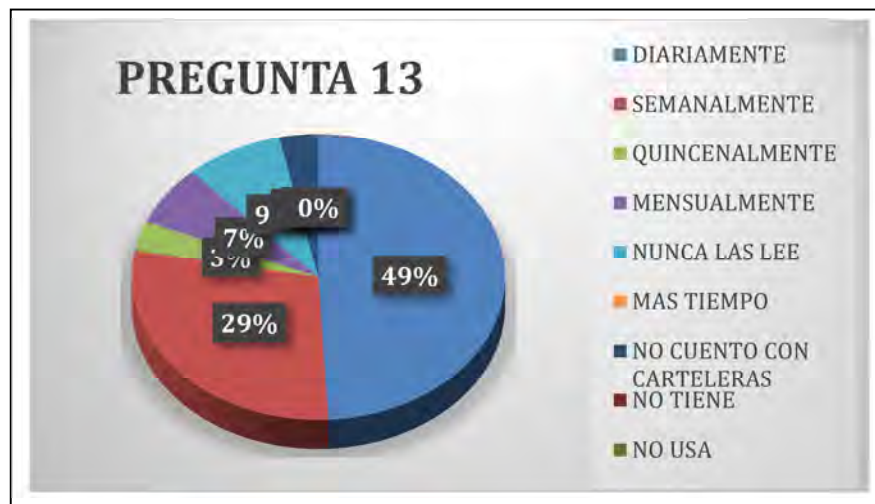


PREGUNTA #12: El resultado que arrojó la encuesta de 59 personas en el área de producción fue que: 30 carteleros, 7 correo electrónico, 13 comunicación directa de sus jefes, 6 rumor e intranet 3.

| PREGUNTA 12 | |
|---|----------------|
| ¿Cuál de los siguientes medios o canales de comunicación considera usted que a la fecha ha sido el más efectivo para enterarse de los hechos de la empresa? (marque solo uno) | |
| MEDIOS | Nº DE PERSONAS |
| CARTELERAS | 30 |
| CORREO ELECTRÓNICO | 7 |
| COMUNICACIÓN DIRECTA DE SUS JEFES | 3 |
| RUMOR | 6 |
| CHAT | 0 |
| INTRANET | 3 |
| OTRO | 0 |



| Nº DE PREGUNTA | PREGUNTA | ITEM | NÚMERO |
|----------------|--|--------------------------|--------|
| 13 | Con relación a las carteleras de la compañía usted | DIARIAMENTE | 29 |
| | | SEMANALMENTE | 17 |
| | | QUINCENALMENTE | 2 |
| | | MENSUALMENTE | 4 |
| | | NUNCA LAS LEE | 5 |
| | | MAS TIEMPO | 0 |
| | | NO CUENTO CON CARTELERAS | 2 |
| | | NO TIENE | 0 |
| | | NO USA | 0 |



| | | |
|--|-----------------------|--|
| PREGUNTA 14 | | |
| considera que la información publicada en las carteleras es: | | |
| NIVEL DE IMPORTANCIA | Nº DE PERSONAS | |
| IMPORTANTES | 51 | |
| POCO IMPORTANTE | | |
| NO APORTA PARA LOS PROCESOS | 4 | |
| NO SE NUNCA LAS LEO | 4 | |
| NO APLICA | | |



PREGUNTA 13: El resultado que arrojo la encuesta de 59 personas en el área de producción fue que: 29 personas respondieron que diariamente, 17 personas respondieron que semanalmente, 2 personas respondieron que quincenalmente, 4 personas respondieron mensualmente, 5 respondieron que nunca las lee y no cuento con cartelera 2.

PREGUNTA 14: El resultado que arrojo la encuesta de 59 personas en el área de producción fue que: 51 personas respondieron que importantes, poco importantes, no aporta para los procesos 4 personas, y 4 personas dijeron no se nunca la lee.

| Nº DE PREGUNTA | PREGUNTA | RESPUESTAS | |
|----------------|--|--------------------------|--------------------|
| | | ITEMS | NÚMERO DE PERSONAS |
| 15 | Con relación al correo electrónico. ¿Usted lo usa? | DIARIAMENTE | 21 |
| | | SEMANALMENTE | 8 |
| | | QUINCENALMENTE | 10 |
| | | MENSUALMENTE | 3 |
| | | NUNCA LAS LEE | 0 |
| | | MAS TIEMPO | 0 |
| | | NO CUENTO CON CARTELERAS | 0 |
| | | NO TIENE | 10 |
| | | NO USA | 7 |



El resultado que arrojo la encuesta de 59 personas en el área de producción fue que: 21 personas respondieron que usan el correo electrónico diariamente, 8 personas respondieron que semanalmente, y 10 personas respondieron que quincenalmente, mensualmente respondieron 3, no tiene 10 personas y no usa 7 personas.

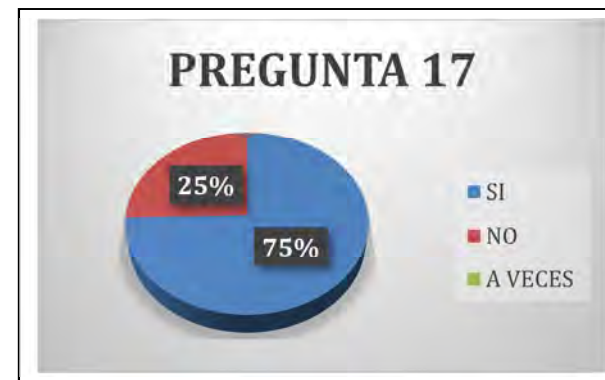
| Nº DE PREGUNTA | PREGUNTA | RESPUESTAS | |
|----------------|---|----------------------------|--------------------|
| | | TEMAS | NÚMERO DE PERSONAS |
| 16 | ¿Qué temas consulta de su interés en la Intranet? | Capacitaciones | 5 |
| | | No soy amante del internet | 10 |
| | | Correos de estudios | 2 |
| | | Facebook | 10 |
| | | Revisar Pedidos | 20 |
| | | Deporte | 8 |
| | | Noticias de interés social | 3 |
| | | Ninguno | 1 |



La pregunta es abierta siendo los anteriores ítems tabulados para su mayor comprensión.

El resultado que arroja la encuesta de 59 personas en el área de producción fue que: 44 personas respondieron que si conoce la política de calidad de la empresa Jep Mobiliari S.A., pero por otra parte 15 respondieron que no la conoce.

| Nº DE PREGUNTA | PREGUNTA | RESPUESTAS | |
|----------------|--|------------|----|
| | | SI | NO |
| 17 | ¿Conoce usted la Política de calidad de la empresa Jep Mobiliari S.A.? | 44 | 15 |



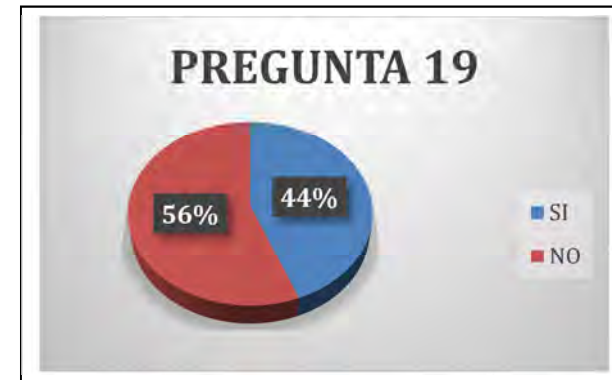
El resultado que arrojó la encuesta de 59 personas en el área de producción fue que: 46 personas respondieron a que, si ha sido adecuada la comunicación de la política, pero por otro lado 13 personas respondieron que no es adecuada

| Nº DE PREGUNTA | PREGUNTA | RESPUESTAS | |
|----------------|---|------------|----|
| | | SI | NO |
| 18 | ¿La comunicación de la política ha sido adecuada y usted la ha entendido? | 46 | 13 |



El resultado que arrojo la encuesta de 59 personas en el área de producción fue que: 26 personas respondieron que, si conocen el manual de calidad, pero por otro lado 33 dijeron que no lo conoce.

| Nº PREGUNTA | DE | PREGUNTA | RESPUESTAS | |
|----------------|----|--|------------|----|
| | | | SI | NO |
| 19 | | ¿Conoce usted el Manual de calidad de la empresa Jep Mobiliari S.A.? | 26 | 33 |

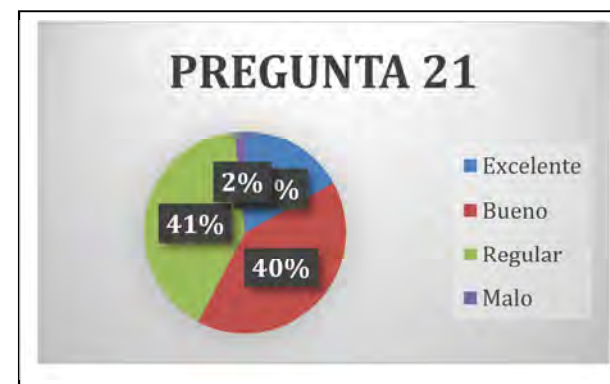


Pregunta # 20: ¿Qué información recibe usted para cumplir con los requisitos del sistema de gestión de calidad?

Lo siguiente fue lo que respondieron el área de producción:

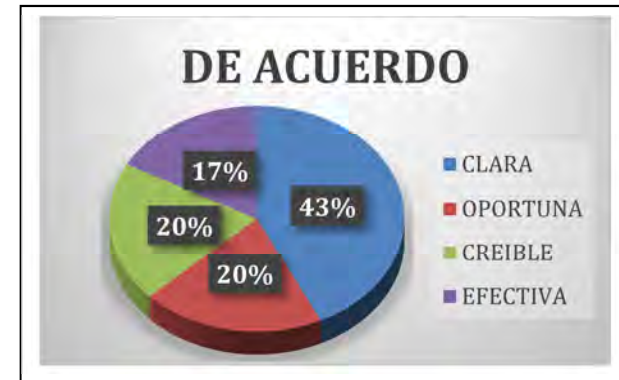
- El conducto regular por medio de superiores
- Hacer un excelente trabajo y como lo requiera el cliente
- Una Capacitación
- Informar al supervisor cuando el producto falla si se reemplaza o se arregla
- Hojas de ruta y planos
- Avisar si falla producto
- Charlas sobre los productos
- Revisar los pedidos con especificaciones, con medidas, acabados y cantidades

| N° DE PREGUNTA | PREGUNTA | RESULTADOS | |
|----------------|--|------------|--------------------|
| | | TEMAS | NÚMERO DE PERSONAS |
| 21 | Considera usted que la comunicación en Jep Mobiliari es: (marque sólo uno) | Excelente | 10 |
| | | Bueno | 24 |
| | | Regular | 24 |
| | | Malo | 1 |



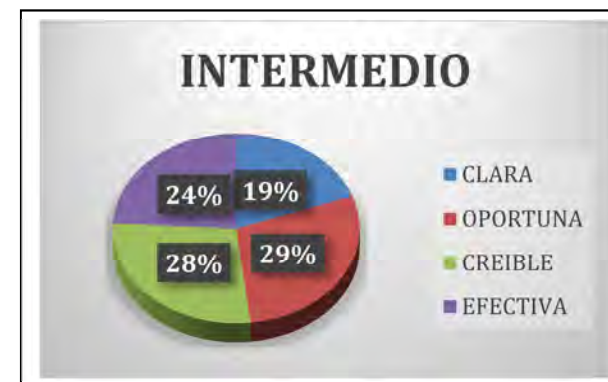
El resultado que arroja la encuesta de 59 personas en el área de producción fue que: 10 personas respondieron que es excelente la comunicación en Jep Mobiliari S.A, 24 personas respondieron que buena, 24 personas respondieron que regular, 1 personas respondieron que malo.

| Nº DE PREGUNTA | PREGUNTA | RESULTADOS | |
|----------------|--|------------|------------|
| | | TEMAS | DE ACUERDO |
| 22 | Califique los siguientes atributos de comunicación respecto a cómo usted considera la comunicación | CLARA | 15 |
| | | OPORTUNA | 7 |
| | | CREIBLE | 7 |
| | | EFFECTIVA | 6 |



El resultado que arroja la pregunta 22 fue que de 59 personas del área de producción respondieron lo siguiente: 15 personas están de acuerdo que la comunicación es clara, 7 personas consideran que la comunicación es oportuna, 7 personas consideran que es creíble y 6 consideran que es efectiva. El restante no respondió

| Nº DE PREGUNTA | PREGUNTA | TEMAS | INTERMEDIO |
|----------------|--|-----------|------------|
| 22 | Califique los siguientes atributos de comunicación respecto a cómo usted considera la comunicación | CLARA | 21 |
| | | OPORTUNA | 31 |
| | | CREIBLE | 30 |
| | | EFFECTIVA | 26 |



El resultado que arrojo la pregunta 22 fue que de 59 personas del área de producción respondieron lo siguiente: 21 personas piensan que la comunicación a nivel intermedio es clara, 31 personas consideran que la comunicación es oportuna, 30 personas consideran que es creíble y 26 consideran que es efectiva.

| Nº DE PREGUNTA | PREGUNTA | TEMAS | EN DESACUERDO |
|----------------|--|-----------|---------------|
| 22 | Califique los siguientes atributos de comunicación respecto a cómo usted considera la comunicación | CLARA | 21 |
| | | OPORTUNA | 31 |
| | | CREIBLE | 30 |
| | | EFFECTIVA | 26 |



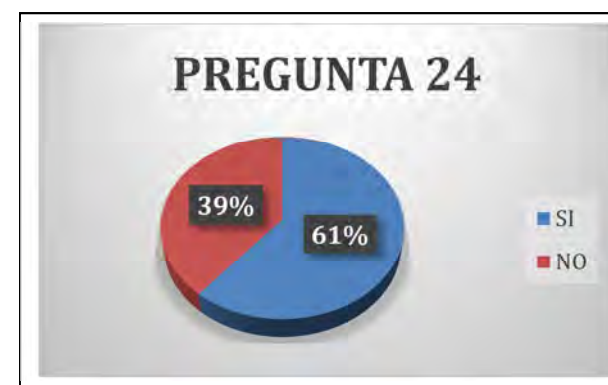
El resultado que arrojo la pregunta 22 fue que de 59 personas del área de producción respondieron lo siguiente: 21 personas están en desacuerdo con que la comunicación es clara, 31 personas están en desacuerdo con que la comunicación es oportuna, 30 personas están en desacuerdo con que es creíble y 26 están en desacuerdo con que es efectiva.

| Nº DE PREGUNTA | PREGUNTA | RESPUESTAS | |
|----------------|---|------------|----|
| | | SI | NO |
| 23 | ¿Conoce usted acerca de los mecanismos que existen en la empresa Jep Mobiliari S.A. para la eficacia del sistema de gestión de calidad? | 27 | 32 |



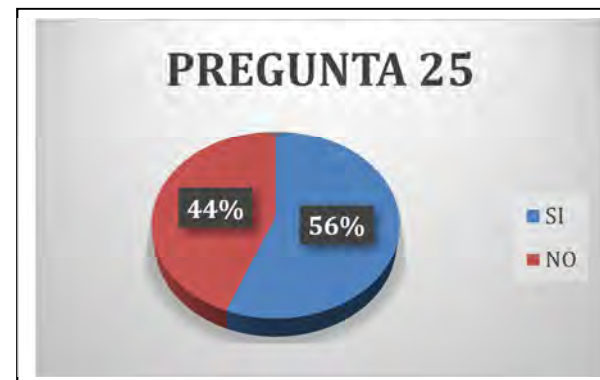
El resultado que arrojo la encuesta de 59 personas en el área de producción fue que: 27 personas respondieron que, si conocen acerca del mecanismo que existe dentro de la empresa, por otro lado 33 personas respondieron que no conoce acerca del mecanismo que existe dentro de la empresa Jep Mobiliari S.A.

| Nº DE PREGUNTA | PREGUNTA | RESPUESTAS | |
|----------------|--|------------|----|
| | | SI | NO |
| 24 | ¿Sabe usted si existen indicadores adecuados para cada uno de los procesos del sistema de gestión de la calidad? | 36 | 23 |



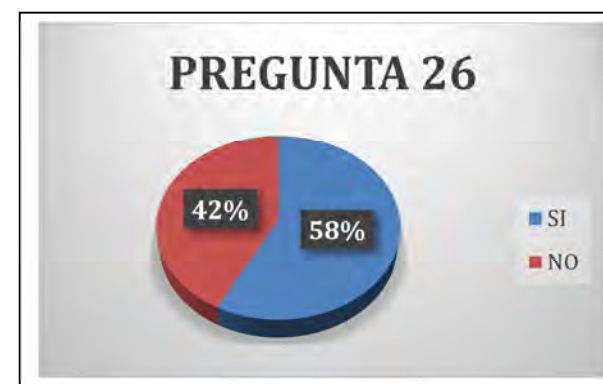
El resultado que arrojo la encuesta de 59 personas en el área de producción fue que: 36 personas que, si conoce sobre los indicadores adecuados para cada uno de los procesos, pero por otro lado 23 personas no lo conoce.

| Nº DE PREGUNTA | PREGUNTA | RESPUESTAS | |
|----------------|---|------------|----|
| | | SI | NO |
| 25 | ¿Está definida la responsabilidad y la frecuencia para la realización del seguimiento de los indicadores? | 33 | 26 |



El resultado que arrojo la encuesta de 59 personas en el área de producción fue que: 33 personas respondieron que, si está definida la responsabilidad y la frecuencia del seguimiento de los indicadores, pero por otro lado 26 dijeron que no los conocen.

| Nº DE PREGUNTA | PREGUNTA | RESPUESTAS | |
|----------------|--|------------|----|
| | | SI | NO |
| 26 | ¿Se emprenden acciones a partir del análisis de indicadores? | 34 | 25 |



El resultado que arrojo la encuesta de 59 personas en el área de producción fue que: 34 personas respondieron que, si emprenden acciones a partir del análisis de indicadores, pero por otra parte 25 personas dicen que no lo realizan.

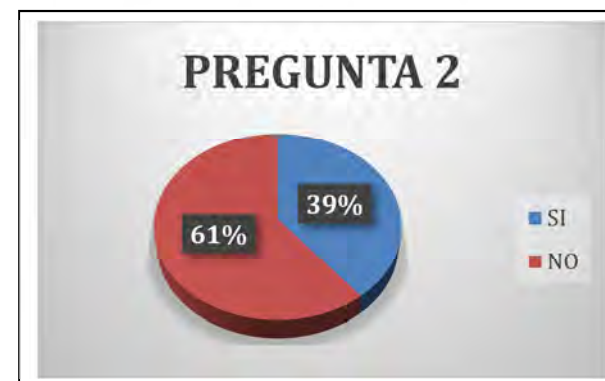
| Nº DE PREGUNTA | PREGUNTA | RESPUESTAS | |
|----------------|--|------------|----|
| | | SI | NO |
| 27 | ¿Existe evidencia de acciones emprendidas para la mejora continua? | 44 | 15 |



El resultado que arrojo la encuesta de 59 personas en el área de producción fue que: 44 personas respondieron que, si existe evidencia de acciones emprendidas para la mejora continua, pero por otro lado 15 personas dijeron que no existe evidencia.

Seguido está el área de administración, que son los cargos como jefes, gerentes y supervisores de las diferentes zonas que se encuentran en la organización, siendo un total de 28 personas encuestadas que respondieron lo siguiente:

| Nº DE PREGUNTA | PREGUNTA | RESPUESTAS | |
|----------------|--------------------------------|------------|----|
| | | SI | NO |
| 2 | ¿Tiene usted personas a cargo? | 11 | 17 |



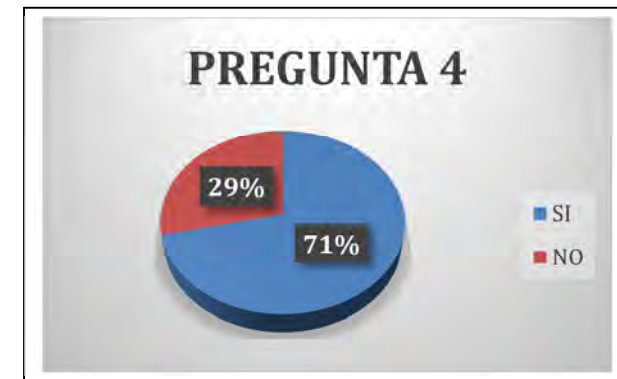
El resultado que arrojo la encuesta de 28 personas en el área de administración fue que: 11 personas si tienen gente a cargo y 17 no.

| Nº DE PREGUNTA | PREGUNTA | RESPUESTAS | |
|----------------|---|------------|----|
| | | SI | NO |
| 3 | ¿La empresa Jep Mobiliari S.A. cuenta con flujos de comunicación eficaces para el correcto desempeño de los procesos? | 12 | 16 |



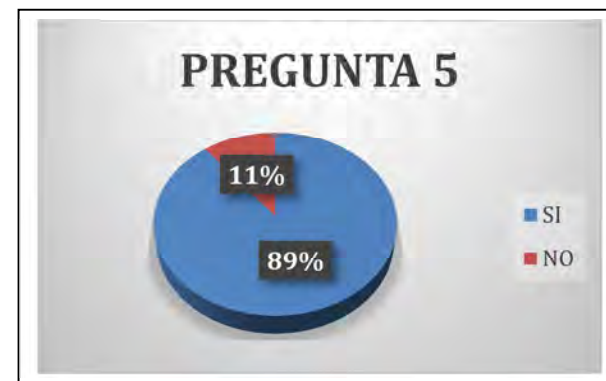
El resultado que arrojo la encuesta de 28 personas en el área de administración fue que: 16 personas respondieron que sí cuentan con flujos de comunicación eficaz para el correcto desempeño de los procesos y las otras 12 personas dijeron que no cuenta con ellos

| Nº DE PREGUNTA | PREGUNTA | RESPUESTAS | |
|----------------|---|------------|----|
| | | SI | NO |
| 4 | ¿Existe una eficaz comunicación con el cliente? | 20 | 8 |



El resultado que arrojo la encuesta de 28 personas en el área de administración fue que: 20 Personas respondieron que si existe una eficaz comunicación con el cliente mientras que 8 Personas dijeron que no existe.

| Nº DE PREGUNTA | PREGUNTA | RESPUESTAS | |
|----------------|--|------------|----|
| | | SI | NO |
| 5 | ¿Se registran los resultados de satisfacción del cliente y sus quejas? | 25 | 3 |



El resultado que arrojo la encuesta de 28 personas en el área de administración fue que: 25 personas respondieron que se registran los resultados de satisfacción de los clientes y sus quejas, pero por otro lado 3 personas respondieron que estos resultados no se registran.

| Nº DE PREGUNTA | PREGUNTA | RESPUESTAS | |
|----------------|--|------------|----|
| | | SI | NO |
| 6 | ¿Su jefe le informa oportunamente sobre asuntos relacionados con cambios y decisiones de la empresa? | 14 | 14 |



El resultado que arrojo la encuesta de 28 personas en el área de administración fue que: 14 Personas respondieron que su jefe si le informa oportunamente sobre los asuntos relacionados con cambios y decisiones de la empresa, pero por otro lado 14 personas dijeron que no se les informa oportunamente sobre los asuntos.

| Nº DE PREGUNTA | PREGUNTA | ITEM | NÚMERO DE PERSONAS |
|----------------|---|--------------------------|--------------------|
| 7 | ¿Con qué periodicidad considera usted, le llega la información oficial de la empresa? | DIARIAMENTE | 10 |
| | | SEMANALMENTE | 6 |
| | | QUINCENALMENTE | 4 |
| | | MENSUALMENTE | 3 |
| | | NUNCA LAS LEE | 0 |
| | | MAS TIEMPO | 5 |
| | | NO CUENTO CON CARTELERAS | 0 |
| | | NO TIENE | 0 |
| | | NO USA | 0 |



El resultado que arrojo la encuesta de 28 personas en el área de administración fue que: 10 personas respondieron que Diariamente, 6 personas Semanalmente, 4 personas quincenalmente, Mensualmente 3 personas, y más tiempo 5 personas. Este resultado, muestra efectivamente que la información no llega oportunamente y además que no llega a todo el mundo.

| Nº | DE | PREGUNTA | RESPUESTAS |
|----|----|----------|------------|
|----|----|----------|------------|

| PREGUNTA | | SI | NO | A VECES |
|----------|---|----|----|---------|
| 8 | ¿Su jefe le da clara y constantemente la información que necesita para poder desarrollar bien su trabajo? | 6 | 0 | 22 |



El resultado que arrojo la encuesta de 28 personas en el área de administración fue que: 6 personas dijeron que si, su jefe les da clara y consta mente la información que necesita, pero por otro lado 22 personas respondieron que a veces

| Nº DE PREGUNTA | PREGUNTA | RESPUESTAS | | |
|----------------|--|------------|----|---------|
| | | SI | NO | A VECES |
| 9 | ¿Usted considera que recibe retroalimentación por parte de su jefe sobre el trabajo que realiza? | 13 | 4 | 11 |



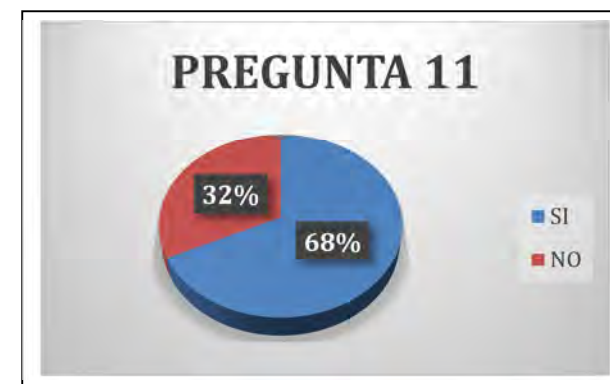
El resultado que arrojo la encuesta de 28 personas en el área de administración fue que: 13 personas dijeron que, si recibe retroalimentación por parte de su jefe sobre su trabajo, pero por otro lado 4 personas dice que no recibe retroalimentación y 11 personas responden que a veces sucede.

| Nº DE PREGUNTA | PREGUNTA | RESPUESTAS | | |
|----------------|---|------------|----|---------|
| | | SI | NO | A VECES |
| 10 | ¿Usted considera que la comunicación entre las diferentes áreas de la compañía es la adecuada para el óptimo desarrollo de los procesos organizacionales? | 1 | 8 | 19 |



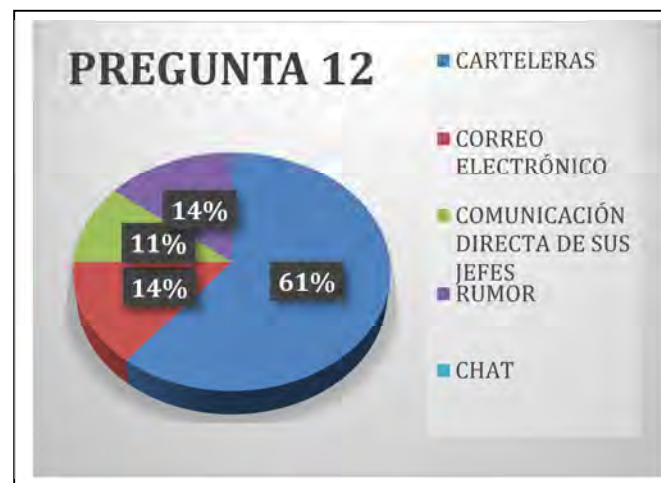
El resultado que arroja la encuesta de 28 personas en el área de administración fue que: 1 persona respondió que, si considera que la comunicación entre las diferentes áreas de la compañía es adecuada para su óptimo desarrollo, pero por otro lado 8 personas dijeron que no y 19 respondieron que a veces.

| Nº DE PREGUNTA | PREGUNTA | RESPUESTAS | |
|----------------|--|------------|----|
| | | SI | NO |
| 11 | ¿Conoce usted los medios de comunicación institucionales de Jep Mobiliari? | 19 | 9 |



El resultado que arrojo la encuesta de 28 personas en el área de administración fue que: 19 personas dijeron si conoce los medios de comunicación institucionales de Jep Mobiliari S.A, y por otro lado 9 personas responden que no lo conocen

| PREGUNTA 12 | |
|---|----------------|
| ¿Cuál de los siguientes medios o canales de comunicación considera usted que a la fecha ha sido el más efectivo para enterarse de los hechos de la empresa? (marque solo uno) | |
| MEDIOS | Nº DE PERSONAS |
| CARTELERAS | 17 |
| CORREO ELECTRÓNICO | 4 |
| COMUNICACIÓN DIRECTA DE SUS JEFES | 3 |
| RUMOR | 4 |
| CHAT | 0 |
| INTRANET | 0 |
| OTRO | 0 |



El resultado que arrojo la encuesta de 28 personas en el área de administración fue que: 17 carteleras, 4 correo electrónico, 3 comunicación directa de sus jefes y 4 rumor.

Pregunta 13: El resultado que arrojo la encuesta de 28 personas en el área de administración fue que: 10 personas respondieron que diariamente, 7 personas respondieron que semanalmente, 3 personas respondieron que quincenalmente, 4 personas respondieron mensualmente, 4 respondieron que nunca las lee.

| Nº DE PREGUNTA | PREGUNTA | ITEM | NÚMERO |
|----------------|--|--------------------------|--------|
| 13 | Con relación a las carteleras de la compañía usted | DIARIAMENTE | 10 |
| | | SEMANALMENTE | 7 |
| | | QUINCENALMENTE | 3 |
| | | MENSUALMENTE | 4 |
| | | NUNCA LAS LEE | 4 |
| | | MAS TIEMPO | 0 |
| | | NO CUENTO CON CARTELERAS | 0 |
| | | NO TIENE | 0 |
| | | NO USA | 0 |

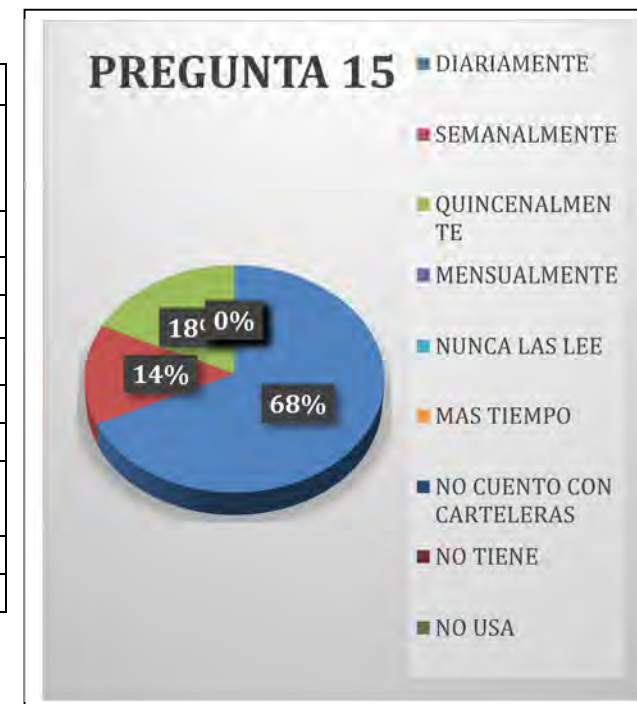


Pregunta 14: El resultado que arrojo la encuesta de 28 personas en el área de administración fue que: 14 personas respondieron que importantes, poco importante, no aporta para los procesos 5 personas, y 6 personas dijeron no se nunca las leo.

| PREGUNTA 14 | |
|--|----------------|
| considera que la información publicada en las carteleras es: | |
| NIVEL DE IMPORTANCIA | Nº DE PERSONAS |
| IMPORTANTES | 14 |
| POCO IMPORTANTE | 3 |
| NO APORTA PARA LOS PROCESOS | 5 |
| NO SE NUNCA LAS LEO | 6 |
| NO APLICA | |



| Nº DE PREGUNTA | PREGUNTA | RESPUESTAS | |
|----------------|--|--------------------------|--------------------|
| 15 | Con relación al correo electrónico. ¿Usted lo usa? | ITEMS | NÚMERO DE PERSONAS |
| | | DIARIAMENTE | 21 |
| | | SEMANALMENTE | 8 |
| | | QUINCENALMENTE | 10 |
| | | MENSUALMENTE | 3 |
| | | NUNCA LAS LEE | 0 |
| | | MAS TIEMPO | 0 |
| | | NO CUENTO CON CARTELERAS | 0 |
| | | NO TIENE | 10 |
| | | NO USA | 7 |



El resultado que arrojo la encuesta de 28 personas en el área de administración fue que: 19 personas respondieron que usan el correo electrónico, 4 personas respondieron que semanalmente, y 5 personas respondieron que quincenalmente.

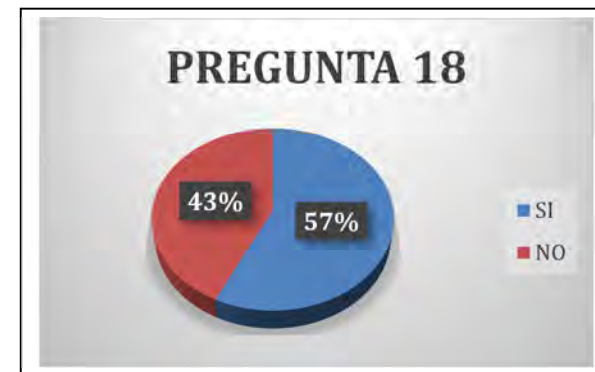
PREGUNTA # 16, ¿Qué temas consulta de su interés en la intranet?: De 28 personas en el área de administración, respondieron que en su totalidad buscan información de producción.

| Nº DE PREGUNTA | PREGUNTA | RESPUESTAS | |
|----------------|--|------------|----|
| | | SI | NO |
| 17 | ¿Conoce usted la Política de calidad de la empresa Jep Mobiliari S.A.? | 20 | 8 |



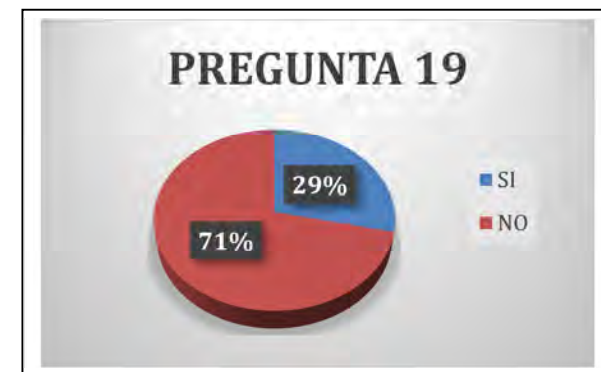
El resultado que arrojo la encuesta de 28 personas en el área de administración fue que: 20 personas respondieron que si conoce la política de calidad de la empresa Jep Mobiliari S.A. pero por otra parte 8 respondieron que no la conoce.

| Nº DE PREGUNTA | PREGUNTA | RESPUESTAS | |
|----------------|---|------------|----|
| | | SI | NO |
| 18 | ¿La comunicación de la política ha sido adecuada y usted la ha entendido? | 16 | 12 |



El resultado que arrojo la encuesta de 28 personas en el área de administración fue que: 16 personas respondieron a que, si ha sido adecuada la comunicación de la política, pero por otro lado 12 personas respondieron que no es adecuada.

| Nº PREGUNTA | DE PREGUNTA | RESPUESTAS | |
|----------------|--|------------|----|
| | | SI | NO |
| 19 | ¿Conoce usted el Manual de calidad de la empresa Jep Mobiliari S.A.? | 8 | 20 |



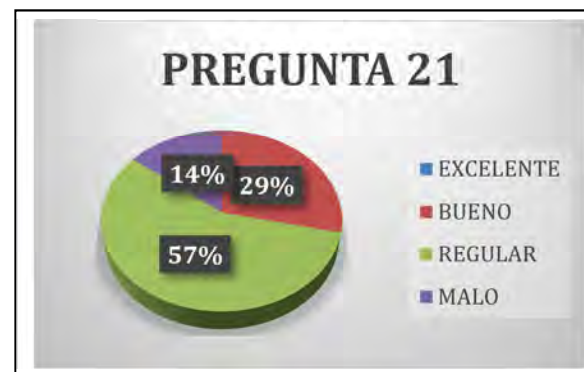
El resultado que arrojo la encuesta de 28 personas en el área de administración fue que: 8 personas respondieron que, si conocen el manual de calidad, pero por otro lado 20 dijeron que no lo conoce.

PREGUNTA 20. ¿Qué información recibe usted para cumplir con los requisitos del sistema de gestión de calidad?

Lo siguiente fue lo que respondieron el área de administración:

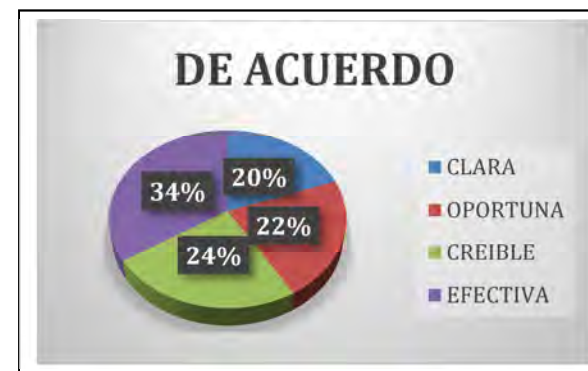
- Control de documentación del sistema de gestión de calidad al momento de actualizar, registrar y documentar
- Hacer fichas o formatos en donde se tenga presente las órdenes de producción, los pedidos y especificaciones

| PREGUNTA 21 | |
|--|----------------|
| Considera usted que la comunicación en Jep Mobiliari es: (marque sólo uno) | |
| MODOS | Nº DE PERSONAS |
| EXCELENTE | |
| BUENO | 8 |
| REGULAR | 16 |
| MALO | 4 |



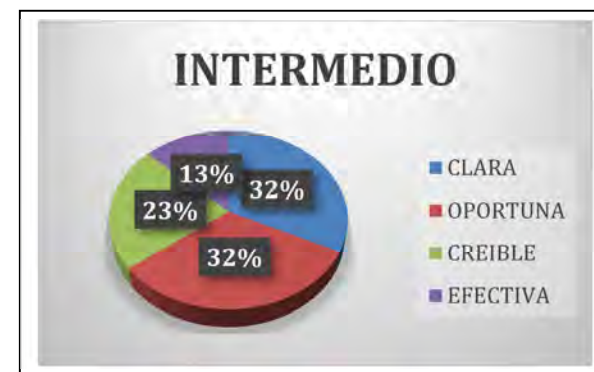
El resultado que arrojó la encuesta de 28 personas en el área de administración fue que: 8 personas respondieron buena la comunicación en Jep Mobiliari S.A, 16 personas respondieron que regular, 4 personas respondieron que malo.

| Nº DE PREGUNTA | PREGUNTA | RESULTADOS | |
|----------------|--|------------|------------|
| | | TEMAS | DE ACUERDO |
| 22 | Califique los siguientes atributos de comunicación respecto a cómo usted considera la comunicación | CLARA | 8 |
| | | OPORTUNA | 9 |
| | | CREIBLE | 10 |
| | | EFFECTIVA | 14 |



El resultado de la anterior pregunta es que de 28 personas que respondieron que están de acuerdo que la comunicación es clara, 8 personas, oportuna, 9 personas, creíble, 10 personas y efectiva, 14 personas.

| Nº DE PREGUNTA | PREGUNTA | RESULTADOS | |
|----------------|--|------------|------------|
| | | TEMAS | INTERMEDIO |
| 22 | Califique los siguientes atributos de comunicación respecto a cómo usted considera la comunicación | CLARA | 10 |
| | | OPORTUNA | 10 |
| | | CREIBLE | 7 |
| | | EFFECTIVA | 1 |



El resultado de la anterior pregunta es que de 28 personas que respondieron que están en nivel intermedio que la comunicación es clara, 10 personas, oportuna, 10 personas, creíble, 7 personas y efectiva, 1 personas.

| Nº DE PREGUNTA | PREGUNTA | RESULTADOS | |
|----------------|--|------------|---------------|
| | | TEMAS | EN DESACUERDO |
| 22 | Califique los siguientes atributos de comunicación respecto a cómo usted considera la comunicación | CLARA | 10 |
| | | OPORTUNA | 9 |
| | | CREIBLE | 5 |
| | | EFFECTIVA | 4 |



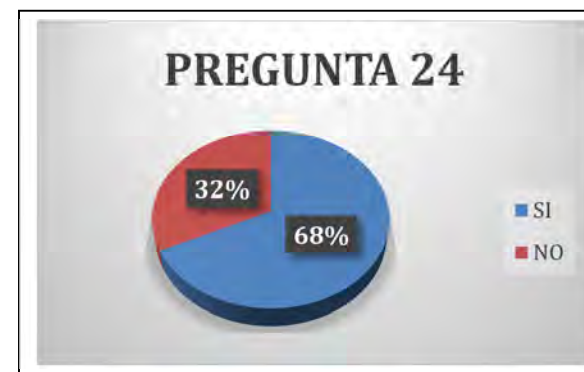
El resultado de la anterior pregunta es que de 28 personas que respondieron que están en desacuerdo que la comunicación es clara, 10 personas, oportuna, 9 personas, creíble, 5 personas y efectiva, 1 personas.

| Nº DE PREGUNTA | PREGUNTA | RESPUESTAS | |
|----------------|---|------------|----|
| | | SI | NO |
| 23 | ¿Conoce usted acerca de los mecanismos que existen en la empresa Jep Mobiliari S.A. para la eficacia del sistema de gestión de calidad? | 8 | 20 |



El resultado que arrojo la encuesta de 28 personas en el área de administración fue que: 20 personas respondieron que no conoce acerca del mecanismo que existe dentro de la empresa Jep Mobiliari S.A,

| Nº DE PREGUNTA | PREGUNTA | RESPUESTAS | |
|----------------|--|------------|----|
| | | SI | NO |
| 24 | ¿Sabe usted si existen indicadores adecuados para cada uno de los procesos del sistema de gestión de la calidad? | 19 | 9 |



El resultado que arrojo la encuesta de 28 personas en el área de administración fue que: 19 personas que, si conoce sobre los indicadores adecuados para cada uno de los procesos, pero por otro lado 9 personas no lo conoce.

| Nº DE PREGUNTA | PREGUNTA | RESPUESTAS | |
|----------------|---|------------|----|
| | | SI | NO |
| 25 | ¿Está definida la responsabilidad y la frecuencia para la realización del seguimiento de los indicadores? | 10 | 18 |



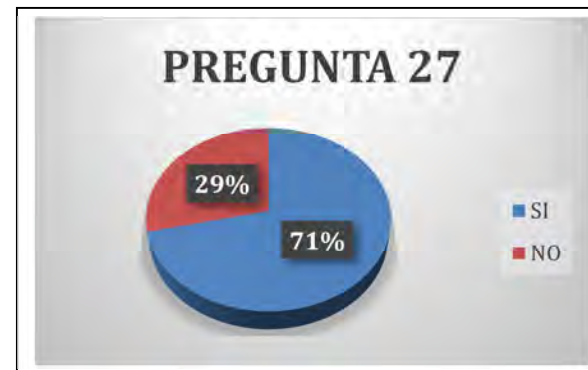
El resultado que arrojo la encuesta de 28 personas en el área de administración fue que: 10 personas respondieron que, si está definida la responsabilidad y la frecuencia del seguimiento de los indicadores, pero por otro lado 18 dijeron que no los conocen.

| Nº DE PREGUNTA | PREGUNTA | RESPUESTAS | |
|----------------|--|------------|----|
| | | SI | NO |
| 26 | ¿Se emprenden acciones a partir del análisis de indicadores? | 12 | 16 |



El resultado que arrojo la encuesta de 28 personas en el área de administración fue que: 12 personas respondieron que, si emprenden acciones a partir del análisis de indicadores, pero por otra parte 16 personas dicen que no lo realizan.

| Nº DE PREGUNTA | PREGUNTA | RESPUESTAS | |
|----------------|--|------------|----|
| | | SI | NO |
| 27 | ¿Existe evidencia de acciones emprendidas para la mejora continua? | 20 | 8 |



El resultado que arrojo la encuesta de 28 personas en el área de administración fue que: 20 personas respondieron que, si existe evidencia de acciones emprendidas para la mejora continua, pero por otro lado 8 personas dijeron que no existe evidencia

Anexo C. Fotos



PLANTA SAN NICOLAS



OFICINAS SAN NICOLAS



REALIZANDO EL DIAGNOSTICO





LOS PRODUCTOS



CALL CENTER – PROYECTOS IMAGEN UTILIZADA DE LA PÁGINA <http://jepmobiliari.com/>



ENSAMBLE

PLANTA SAN NICOLAS



Anexo D. Programas De Computación Utilizados En La Investigación

- Microsoft Word
- Microsoft Excel
- Microsoft PowerPoint
- Adobe Premier
- Adobe Photoshop
- Audacity
- Grabadora periodística
- Jamendo (Música gratis)
- Skype (Inquietudes con directora de trabajo de grado)

ANEXOS E. LISTA DE MATERIALES EMPLEADOS

A continuación, se presentan los formularios empleados en la realización de cada estrategia con el cual se midió la participación de cada estrategia.



GRUPOS PRIMARIOS

FECHA: _____

REUNIÓN _____ A _____

CARGO _____

DE: _____

| ACTIVIDADES | SE CUMPLE | NO SE CUMPLE | OBSERVACIONES |
|-------------|-----------|--------------|---------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

FIRMA

CC. _____

Anexo F, Empleado Del Mes



EMPLEADO DEL MES

POSTULADO:

— Marca con una X tu calificación de 1 a 5, si tu postulado cumple con las siguientes características.

1. Siendo 1 el puntaje menor.
2. Siendo 5 el puntaje más alto.

| CARACTERÍSTICAS | PUNTAJE | | | | |
|---|----------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | CALIDAD | | | | |
| Menos producto conforme generado | | | | | |
| Cumplimiento de funciones del perfil del cargo | | | | | |
| | SST | | | | |
| Reporte de condiciones inseguras | | | | | |
| Uso adecuado de EPP | | | | | |
| Actos Seguros | | | | | |
| Orden seguros | | | | | |
| Orden y aseo en el puesto o áreas de trabajo | | | | | |
| Reportes de accidentes e incidentes | | | | | |
| Propuestas de mejoras en SST | | | | | |
| | GESTIÓN HUMANA | | | | |
| Cumplimiento de horarios de trabajo (llegar antes de la hora de ingreso, y salir posterior al timbre) | | | | | |
| Portar uniforme de trabajo adecuado | | | | | |
| No procesos disciplinarios | | | | | |

| | | | | | |
|---|----------------------------|--|--|--|--|
| (llamados de atención, descargos, suspensiones) | | | | | |
| Trabajo en equipo | | | | | |
| | JEFE Y/O SUPERVISOR | | | | |
| Cumplimientos de ordenes | | | | | |
| Disposición | | | | | |
| Colaboración | | | | | |

Anexo G, manual de procesos de metalicas jep mobiliari s.a
(Ver archivo adjunto en CD)

